ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

Servant Leadership That Affect to Educational Administration Performance, The Office of Education Service in Songkhla Province

กนกกร ศิริสุข

รายงานวิจัยฉบับนี้ได้รับเงินอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณกองทุนวิจัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
พ.ศ. 2557

ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

Servant Leadership That Affect to Educational Administration Performance, The Office of Education Service in Songkhla Province

กนกกร ศิริสุข

รายงานวิจัยฉบับนี้ได้รับเงินอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณกองทุนวิจัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
พ.ศ. 2557

ชื่อโครงการวิจัย ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

ชื่อผู้วิจัย กนกกร ศิริสุข

เดือนและปีที่ทำวิจัยเสร็จ ธันวาคม 2558

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา 3) เพื่อสร้างสมการทำนายภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา จำนวน 204 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณด้วยวิธีการแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมากทั้งรายด้านและโดยรวม 2) ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลามากที่สุด คือ ตัวแปรการตระหนักรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ .532 (B = .395 , Beta = .532) รองลงมาคือตัวแปรการสร้างชุมชน มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ .347 (B = .372, Beta = .347) ตัวแปรการเห็นอกเห็นใจ มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ -.306 (B = .-.285 , Beta = -.306) ตัวแปรการโน้มน้าวใจ มีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ .298 (B = .277 , Beta = .298) ตัวแปรการเยียวยารักษา มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .175 (B = .154 , Beta = .175) ตัวแปรการพิทักษ์รักษามีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .174 (B = .224 , Beta = .174) และตัวแปรการมุ่งมั่นพัฒนาคน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -.128 (B = -.139 , Beta = -.128) ตามลำดับ

สมการคะแนนดิบ

$\hat{Y}$ = .161-.285(การเห็นอกเห็นใจ) +.154 (การเยียวยารักษา)+.395 (การตระหนักรู้) +.277 (การโน้มน้าวใจ) +.224 (การพิทักษ์รักษา) -.139 (การมุ่งมั่นพัฒนาคน) + .327 (การสร้างชุมชน)

สมการคะแนนมาตรฐาน

$\hat{Z}$ = -.306 (การเห็นอกเห็นใจ) +.175 (การเยียวยารักษา)+.532 (การตระหนักรู้) +.298 (การโน้มน้าวใจ) +.174 (การพิทักษ์รักษา) -.128 (การมุ่งมั่นพัฒนาคน) + .347(การสร้างชุมชน)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

Research Title Servant Leadership That Affect to Educational Administration Performance, The Office of Education Service in Songkhla Province

Researcher Kanokkorn Sirisuk

Institution ; Songkhla Rajabhat University

Year December 2015

Abstract

This research was aimed to 1) study servant leadership that affect to educational administration performance, 2) to search for variables used to predict servant leadership that affect to educational administration performance, and 3) to create an equation on servant leadership that affect to educational administration performance of the office of education service in Songkhla Province. The sample consisted of 204 administrators of the office of education service in Songkhla Province. The questionnaire with rating scale was used as an instrument in this study. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, skewness, kurtosis, and Multiple Regression: Enter Method.

It was found that 1) the factors of servant leadership that affect to educational administration performance considering by each factor and overall were at the high level, 2) the variables used to predict servant leadership that affect to educational administration performance : the highest coefficient value was Awareness which was .532 (B = .395 Beta = .532), then Building Community with the coefficient value as .347 (B = .327 Beta = .347), next, Empathy with the coefficient value as .-.306 (B = -.285 Beta = -.306), Persuasion with the coefficient value as .298 (B = .277 Beta = .298), Healing with the coefficient value as .175 (B = .154 Beta = .175), Stewardship with the coefficient value as .174 (B = .224 Beta = .174) and the last one, Commitment to the Growth of People with the coefficient value as -.128 (B = -.139 Beta = -.128). The equation on servant leadership that affect to educational

administration performance of the office of education service in Songkhla Province showed as follows;

Raw scores equation,

$\hat{Y}$ = .161-.285(empathy) +.154 (healing)+.395 (aware) +.277 (persu)
+.224 (steward) -.139 (commit) + .327 (commu)

$\hat{Z}$ = -.306 (empathy) +.175 (healing)+.532 (aware) +.298 (persu)
+.174 (steward) -.128 (commit) + .347(commu)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยได้รับเงินอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณกองทุนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พ.ศ. 2557 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ จุลทรัพย์ รองศาสตราจารย์ ดร.จรัส อติวิทยาภรณ์ ดร.สุภาพ สิกขาพันธ์ และ ดร.ศศิรัศมิ์ ประสาทแก้ว ซึ่งได้เสียสละเวลาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย และ ดร.นลินอร นุ้ยปลอด ที่เสียสละเวลาในการตรวจทานบทคัดย่อภาษาอังกฤษการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญุตาบูชาแด่บิดา มารดา ครูอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

กนกกร ศิริสุข

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อ		(3)
Abstract		(5)
กิตติกรรมประกาศ		(7)
สารบัญ		(8)
รายการตาราง		(10)
รายการภาพประกอบ		(11)
บทที่	บทนำ	12
1	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	12
	วัตถุประสงค์การวิจัย	14
	สมมติฐานการวิจัย	15
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	15
	ขอบเขตการวิจัย	15
	นิยามศัพท์เฉพาะ	16
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	18
	แนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการ	21
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	36
3	วิธีดำเนินการวิจัย	38
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	38
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	38
	การดำเนินการวิจัย	49
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล	40
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	41
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	41
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	42
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	50
	สรุปผลการวิจัย.....	50
	อภิปรายผลการวิจัย.....	51
	ข้อเสนอแนะ.....	57
บรรณานุกรม.....		59
ภาคผนวก.....		64
ภาคผนวก ก	แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	65
ภาคผนวก ข	รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	77
ภาคผนวก ค	ผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ.....	79
ภาคผนวก ง	ผลของการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	86
ประวัติผู้วิจัย.....		88

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	38
2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	43
3	ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา.....	44
4	ผลการทดสอบการแจกแจงปกติของข้อมูล.....	45
5	ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร.....	46
6	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอยแบบเข้าพร้อมกัน.....	47
7	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย.....	48

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	37

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาจัดว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม การทำให้บุคคลในชาติมีคุณภาพ มีศักยภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศนั้น ต้องอาศัยกระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาช่วยสร้างความรู้ ความคิด ทักษะ เจตคติ ให้คนไทยรู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ตนอาศัยอยู่ แล้วนำความรู้ความเข้าใจมาใช้แก้ปัญหา รวมทั้งสร้างสรรค์ชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น ดังนั้น จึงจะเห็นได้ว่าการศึกษามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ (ภารดี อนันต์นาวี, 2551 : 321)

สภาวการณ์ที่เปลี่ยนไปของสังคมไทยดังกล่าว ทำให้การศึกษาเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อให้การศึกษาของไทยได้มีการพัฒนาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม การปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นนโยบายที่สำคัญและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารการศึกษาของประเทศไทย โดยกำหนดให้สถานศึกษาเป็นแหล่งตัดสินใจในการดำเนินงานเบ็ดเสร็จในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเต็มรูปศักยภาพในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรียนการสอนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เป็นผู้นำการศึกษา (ปสุตา เพ็งประสบ, 2550 : 1) ดังเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนมากที่สุด การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ทันต่อยุคการเปลี่ยนแปลงและก้าวสู่ทิศทางการพัฒนาที่ดีขึ้น ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ (ณัทลาวัลย์ สารสุข, 2553 : 1)

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านภาวะผู้นำจากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมที่เคยมีประสิทธิผลในอดีต มาสู่แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ ซึ่งมุ่งเน้นที่มีมุมมองกว้างไกลระดับสากล มีความสามารถยืดหยุ่นเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมุ่งเน้นไปที่การมีคุณธรรม สามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานได้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีม นอกจากนั้น งานวิจัยในอดีตที่มุ่งเน้นการปรับปรุงยกระดับการบวนการในการเป็นผู้นำเสียเป็นส่วนใหญ่ แต่ในปัจจุบันการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือการเริ่มเป็นผู้นำจากภายใน นั่นคือต้องเริ่มจากใจ เปลี่ยนลักษณะและความตั้งใจในการเป็นผู้นำ เปลี่ยนจากผู้นำที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำที่คำนึงถึงใจผู้อื่น (Blanchard, 2006 : 114) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกัน ที่

สำคัญคือการมุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ผู้นำจะทำตัวเสมือนผู้ให้บริการเพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) จึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาวการณ์ที่เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นทฤษฎีสมัยใหม่สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำขององค์การ โรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf) และลาลี่ สเปียรส์ (Larry Spears) เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) อดีตผู้บริหารของเอ ทีแอนด์ ที (AT&T) ซึ่งได้เขียนหนังสือชื่อ Servant as Leader ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นการเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยึดติดกันมาในอดีต ขณะที่ในคำนิยามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1976) หมายความถึง บุคคลที่มีความเป็นผู้รับใช้มาอันดับแรก โดยในความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ของกรีนลีฟได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือผู้อื่นอยู่ก่อนแล้ว มันเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของผู้ที่มีความต้องการที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่น และจิตใต้สำนึกจะเป็นตัวนำพาบุคคลนั้นขึ้นสู่ความเป็นผู้นำ ความแตกต่างที่ประจักษ์ที่ให้เห็นในตัวบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาถึงการเป็นผู้รับใช้ สิ่งที่จะทดสอบได้ดีที่สุดว่าการที่บุคคลนั้นมีการเติบโตขึ้นมาเพื่อเป็นผู้ที่ช่วยเหลือผู้อื่น คือ บุคคลนั้นชอบช่วยเหลือผู้อื่นอยู่ตลอด ดูเป็นผู้ที่ใส่ใจในตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง รักความอิสระ ชื่นชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่น มีความชื่นชอบที่จะเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนผู้อื่น สโตน รัซเซลและแพทเทอร์สัน(Stone, Russell and Patterson, 2004). ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นแสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นความเป็นผู้นำในองค์การ ให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลักสำคัญ ซึ่งไม่เพียงพอที่จะอธิบายพฤติกรรมที่เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นตามธรรมชาติได้ หรืออาจกล่าวว่าการช่วยเหลือไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผู้ตาม พฤติกรรม ด้วยเช่นนี้แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003) จึงได้ให้นิยามของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดังนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ บุคคลที่ให้การสนับสนุนโดยมุ่งเน้นไปที่ผู้ตาม โดยสิ่งที่มุ่งเน้นนั้นเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้ตามเป็นหลัก และเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆที่อยู่รอบๆองค์การ โครงสร้างของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือการทำคุณความดี หรืออะไรก็ตามที่เป็นนิยามของสิ่งที่ดี ศีลธรรม คุณภาพในตัวบุคคลหรืออะไรที่เป็นคุณภาพทั่วไปของการทำความดี หรือศีลธรรมที่ดีที่สุด

แนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการที่เกิดขึ้น ได้มีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งสามารถประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง คือ 1) การใช้เป็นปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในองค์การ 2) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์การ 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ทั้งในสถานศึกษาและในองค์การธุรกิจ (Spear, 2004 : 8-9) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตาม

แนวคิดของผู้นำใฝ่บริการจะให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงาน และจะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน อีกทั้งผู้นำประเภทนี้จะมีศักยภาพที่จะสร้างบรรยากาศองค์การ (School Climate) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และยังส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Black, 2010 : 437) ดังนั้นผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำใฝ่บริการในการบริหารย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์การได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องมุ่งการจัดการศึกษาหรือกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ปฏิรูปโครงสร้างโปร่งใสและเป็นธรรม ต้องพัฒนาครูอย่างจริงจังและทำงานแบบส่งเสริมความพอใจและความก้าวหน้าของครูซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความสำคัญ เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เน้นการพัฒนาของบุคลากร และเพื่อให้สอดคล้องกับ ปรัชญา กรอบแนวคิด และเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา
3. เพื่อสร้างสมการทำนายภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยภาวะผู้นำใฝ่บริการส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ซึ่งจะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

ผลที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ซึ่งจะมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. ทราบระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

2. ทราบปัจจัยภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา และสามารถนำปัจจัยเหล่านั้นไปพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีศักยภาพมากขึ้น

3. นำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพตามผลการวิจัยโดยพิจารณาจากตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

4. เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีความสนใจให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาจำนวน 437 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา จำนวน 204 คน โดยคำนวณสัดส่วนจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกโดยการให้บริการตอบสนองความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรกด้วยความนอบน้อม

ปราศจากการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และเสริมพลังอำนาจเพื่อสนับสนุนให้สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเอง สามารถวัดได้ตัวแปร 10 ตัว ดังนี้

1.1 การฟัง (Listening) หมายถึง การพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง เพื่อได้ยินเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

1.2 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หมายถึง การพยายามเข้าใจและยอมรับผู้อื่นว่าเขามีความเป็นตัวของตัวเองและไม่มีใครเหมือน มีทัศนะที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

1.3 การเยียวยารักษา (Healing) หมายถึง การช่วยให้บุคคลสามารถเอาชนะต่อภาวะอารมณ์ที่ทุกข์โศก เป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง

1.4 การตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งมีความรู้สึกไวต่อสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น

1.5 การโน้มน้าวใจ (Persuasion) หมายถึง ความสามารถพูดจักจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน พยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่นมากกว่าการบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

1.6 การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หมายถึง การพยายามจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองปัญหาของแต่ละวัน

1.7 การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนที่ได้รับจากประสบการณ์ในอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบัน และแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.8 การพิทักษ์รักษา (Stewardship) หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแลรับผิดชอบเพื่อผู้อื่น

1.9 การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) หมายถึง การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น

1.10 การสร้างชุมชน (Building Community) หมายถึง การสร้างความรู้สึกถึงความเป็นกลุ่มชนเดียวกันท่ามกลางผู้ตามและผู้ร่วมงาน

2. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดรัฐบาล

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึง สำนักงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแล การจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 1 เขต 2 และ เขต 3

4. การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามความมุ่งหมาย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ "ผู้นำ" (Leader) ไว้หลากหลาย เฮมฟิลล์และคูนส์ (Hemphill and Coons, 1957 : 7) กล่าวถึงภาวะผู้นำในลักษณะของพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลในการทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับเจคอบและอีเลียต (Jacobs and Elliot, 1990 : 281) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำคือกระบวนการที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีทิศทาง เช่นเดียวกับ มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 164) ที่กล่าวถึงผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ทำให้กลุ่มดำเนินงานอย่างก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลที่มีในการชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติตามทิศทางที่ตนต้องการ นอกจากนี้ ฮอสคิง (Hosking, 1998 : 153) กล่าวถึงผู้นำว่าเป็นคนที่มีความพยายามในการสร้างความเป็นระเบียบในสังคมและผู้ที่ถูกคาดหวังและรับรู้ว่าต้องกระทำเช่นนั้น ดังที่ กิติ ตยัคคานนท์ (2543 : 21) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางไม่ดีก็ได้ ซึ่งรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 16-17) กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำ(Leadership Roles) ไว้ดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead)
2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson)
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)
4. การสอนงาน (Coach)
5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้
6. แสดงบทบาททำงานเป็นทีม (Team Player)
7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver)
8. การประกอบการ (Entrepreneur)

ส่วนบทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามทัศนะของ สมชาติ กิจบรรยง (2544 : 24-27) จำแนกออกเป็น 6 ประการ คือ

1. สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3. การวางแผนและกำหนดงาน

4. การพัฒนาคนทำงาน

5. หาวิธีจะได้รับความร่วมมือจากทีมงาน

6. การปรับปรุงตนเอง

เช่นเดียวกัน สมชาติ กิจบรรยง (2544 : 30-43) ยังกล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการบริหารงานไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

2. การจัดการองค์การ (Organizing)

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

4. การสั่งและมอบหมายงาน (Directing)

5. การควบคุมงาน (Controlling)

6. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ประสานประโยชน์ (Relationship Coordinating)

ขณะที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 24-25) กล่าวว่าหน้าที่ของผู้นำในการบริหารมีดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning)

2. การจัดการองค์การ (Organizing)

3. การนำ (Leading)

4. การควบคุม (Controlling)

5. การตัดสินใจ (Decision Making)

6. การใช้อิทธิพล (Influencing)

7. การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship)

จากความหมายและบทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้นจะเห็นได้ว่าผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในองค์การที่จะต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์การ สามารถดำเนินการในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อโน้มนำผู้อื่นให้ดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 51-64) มีดังต่อไปนี้

1. งานด้านวิชาการ

งานด้านวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะทำให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบบริหารและจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีกรจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากการบริหารมาใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

3. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยอย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน

4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบริหารองค์กร ให้บริหารงาน อื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยการความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 56-57) กล่าวถึงพันธกิจและขอบเขตการบริหารงานเพื่อให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาและปฏิรูปการเรียนรู้ การจัดการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา การเทียบโอนผลการเรียนการจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ การวิจัยพัฒนา การนิเทศติดตาม ประเมินผล และการปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน

2. การบริหารงบประมาณประกอบด้วย การจัดตั้งและการจัดสรรงบประมาณการบริหารงานการเงิน บัญชี และพัสดุ การระดมทรัพยากร และการลงทุนทางการศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาการบรรจุแต่งตั้ง และการสร้างเสริมวินัย จรรยาบรรณ การวางแผน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาวิชาชีพและสวัสดิการและบุคลากรทางการศึกษา

4. การบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การจัดระบบสารสนเทศและไอทีเพื่อการบริหารการจัดการศึกษา การพัฒนานโยบายและการวางแผน การจัดบริการการศึกษา การส่งเสริมศาสนาและวัฒนธรรม งานกิจกรรมและสนับสนุนส่วนราชการหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารโรงเรียนนั้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในขอบเขตของการบริหารงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และต้องเป็นผู้ที่รู้จักการบริหารภาวะผู้นำในตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ

แนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำกีดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้งๆ ที่เขามีศักยภาพ ก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้นผู้นำที่ดีที่จะต้องขจัดกฎเกณฑ์ ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว ดาฟท์ (Daft, 1999: 371-375) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือ จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

4. ผู้นำแบบผู้ใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกบริการผู้ตาม

ในปี ค.ศ. 1970 กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977: 203) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำแบบผู้ใฝ่บริการขึ้นมาโดยได้แรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮอร์แมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มีน้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้นได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้น่าจะมีตัวตนจริง

ยูลค์ (Yulk, 2000: 404) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบใฝ่บริการอันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือ

ในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอทำให้เกิดผู้นำแบบใฝ่บริการมากยิ่งขึ้นในสังคม

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977: 13) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ กรีนลีฟได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำแบบใฝ่บริการ เชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้บริการก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะบริการผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในนำไปสู่ความเป็นผู้นำ ผู้นำแบบใฝ่บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้จะเป็นตัวเลือกท้ายๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบใฝ่บริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นให้บริการก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะบริการความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอแบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำใฝ่บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลบริการแล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลให้บริการแล้ว ทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้บริการผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ (Spears, 2004: 4)

ดาฟท์ (Daft, 1999: 375-379) กล่าวว่าผู้นำแบบใฝ่บริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์กรเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์กร เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เท่าที่องค์กรจะมอบหมายงานให้ทำ

ผู้นำแบบใฝ่บริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำแบบใฝ่บริการจะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้นำใฝ่บริการส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำใฝ่บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

ดาฟท์ (Daft, 2000: 523-525) กล่าวว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์กร และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำใฝ่บริการ การเป็นผู้นำใฝ่บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วมซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเหนือ ผู้นำใฝ่บริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต ผู้นำใฝ่บริการเป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนรวม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1997: 4) กล่าวว่า “รูปแบบของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ”คุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002: 21-61) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 10 ด้านของภาวะ ผู้นำใฝ่บริการได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล และการสร้างกลุ่มชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การฟัง (Listening)

ตามแบบแผนแห่งความเป็นผู้นำ ผู้นำใฝ่บริการต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ผู้นำใฝ่บริการต้องตั้งใจพัฒนาทักษะแห่งการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำใฝ่บริการสามารถกำหนดเอกลักษณ์ (Identity) และเจตจำนง (Will) ของกลุ่มได้ พวกเขาฟังคนอื่นอย่างตั้งใจ ฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (Inner voice) ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลังจะสื่ออะไร ทั้งทางร่างกาย ความคิดและจิตใจ การฟังเป็นความสามารถที่จะเงียบตัวเองและฟังด้วยใจเปิดกว้าง พร้อมที่จะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ๆการฟังเช่นนี้เป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ความเข้าใจในสิ่งซึ่งอาจเป็นประโยชน์ที่แฝงอยู่ในคุณลักษณะผู้นำใฝ่บริการอื่นๆ เช่นกัน ควรทำอย่างไรเพื่อที่จะเป็นผู้ฟังที่กระฉับกระเฉงพร้อมจะให้ความช่วยเหลือและทำอย่างไรที่จะรู้และสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้ ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์กร บทบาทของผู้นำว่าเป็นการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ช่วงเวลาที่สำคัญในการฟังเกิดขึ้นระหว่างการวางแผนการประชุมและการอภิปรายซักถามเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ๆ โดยการสะสมความรู้จากในอดีต ปัจจุบันและอนาคตที่รับรู้ได้ ผู้นำก็จะผสมผสานความรู้ต่างๆ และตัดสินใจที่ท้ายสุดนำไปยังการสร้างประชาคมเดียวกันภายในองค์กร

ในการสรุปเกี่ยวกับกรณีศึกษาของวอล์กเกอร์ (Walker, 1997) เขาได้กล่าวว่าผู้นำใฝ่บริการนี้ได้ดำเนินการสิ่งต่างๆ อย่างคงเส้นคงวาด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจและเคารพ ผู้นำใฝ่บริการเป็นผู้ให้การดูแล ผู้ครอบครองความไว้วางใจ และมอบอุทิศตนเพื่อการเติบโตเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงานของบุคคลอื่นทั้งที่เป็นรายบุคคลและส่วนรวมนอกจากนี้ มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005: 92) กล่าวว่า ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นอยู่ที่ความสามารถและทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้นำใฝ่บริการต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำใฝ่บริการแสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจนผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายรวมไปถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษากายและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน

หว่อง (Thompson, 2005: 52; cited Wong, 2005.) กล่าวว่า การฟัง หมายถึงการเปิดรับคำพูดของบุคคลอื่น การยินดีที่จะฟังมติของกลุ่มและทำให้การตัดสินใจของกลุ่มเป็นแนวทางสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002: 17) กล่าวว่า กรีนลีฟให้ความสำคัญต่อความสามารถของผู้นำและความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ที่จะเปิดเผย ความสามารถที่จะฟังและความสามารถที่จะพูดในวิถีทางที่ชักจูงให้บุคคลตัดสินใจเลือกตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1997: 12) กล่าวว่าข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนที่สุดว่าผู้นำสามารถเข้าถึงภาวะผู้นำใฝ่บริการก็คือการที่ผู้นำต้องถามตนเองว่าเขาฟังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงหรือไม่

สรุปคุณลักษณะการฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการใช้ หมายถึง ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง สามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำใฝ่บริการต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่นผู้นำใฝ่บริการแสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจน ผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายรวมไปถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษากายและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน

การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ผู้นำใฝ่บริการพยายามเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความตระหนักว่าคนทุกคนต้องการการยอมรับว่า เขามีความเป็นตัวของตัวเองและไม่มีใครเหมือน (Unique spirit) ผู้นำต้องมีทัศนะที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม โดยดูเพียงผลงานและการทำงานของเขาแนวคิดสำคัญของความสามารถด้านนี้คือ ความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่น

อย่างเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่กำลังรุมล้อมเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบของผู้นำใฝ่บริการที่จะต้องมองให้เห็นความเป็นไปของสถานการณ์นั้นอย่างลึกซึ้งเพื่อจะได้เข้าใจว่าบทบาทของแต่ละคนมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างไร จากนั้นผู้นำมีหน้าที่ในการประเมินการกระทำต่าง ๆ ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร ทั้งนี้ต้องกระทำโดยปราศจากอิทธิพลครอบงำต่างๆ อันเกิดจากอารมณ์ หรืออคติ การฟังและการเข้าใจความรู้สึกหรือปัญหาของผู้อื่นเป็นแนวคิดที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นได้จากการที่พวกเขาพบปะพูดคุยกับคนอื่น ๆ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสุภาพและความเป็นปุถุชนของพวกเขา วิธีที่พวกเขาตอบสนองต่อสิ่งที่กำลังเป็นที่ถกเถียงหรือวิตกกังวลอยู่ในหมู่ชนวิธีที่พวกเขานำเสนองานอธิบายในสิ่งที่พวกเขาเชื่อเกี่ยวกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร

วีธเลย์ (Wheatley, 1994) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำนี้อีกมากมายอย่างเป็นระบบและมีน้ำหนักแห่งความน่าเชื่อถือมากขึ้นนอกจากนั้น มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเห็นอกเห็นใจ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005: 93) กล่าวว่า ผู้นำใฝ่บริการพยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002: 21) กล่าวว่าผู้นำใฝ่บริการต้องพร้อมเสมอที่จะหยุดเพื่อที่จะฟังอย่างตั้งใจ และต้องสนใจบุคคลอื่นอย่างแท้จริง

ห่วอง (Thompson, 2005: 52; cited Wong, 2005.) กล่าวว่า การเห็นอกเห็นใจ หมายถึงการเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนที่แท้ของเขาเพื่อสามารถที่ระบุความต้องการของแต่ละคนได้ รวมถึงการแสดงความห่วงใยในบุคคลแต่ละคน

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1997: 32) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเห็นอกเห็นใจคือการยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอยู่เสมอ ต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ แต่ไม่ควรยอมรับความพยายามของบุคคลที่จะสร้างภาพของการเป็นคนดีในบางครั้งบางครา กรีนลีฟ (1984: 47) กล่าวอีกว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ และต้องเป็นบุคคลที่ไม่ประนีประนอมกับผู้ใด ซึ่งเป็นการแสดงออกภายนอกแต่พวกเราต้องมีความเห็นอกเห็นใจและสามารถยอมรับความจำกัดของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน

โดยสรุป คุณลักษณะการเห็นอกเห็นใจตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการหมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการ

ยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขาและนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

การเยียวยารักษา (Healing)

การเรียนรู้ที่จะเยียวยารักษาเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และการประสมประสาน (Integration) ผู้นำใฝ่บริการมีพลังที่จะเยียวยารักษาตนเองและผู้อื่น จุดเด่นอีกประการหนึ่งของผู้นำใฝ่บริการคือ ความสามารถในการรักษาตนเองและผู้อื่น การรักษาเริ่มจากภายในตัวตนของแต่ละคน และทันทีที่ความสมบูรณ์ทั้งครบของแต่ละคนถูกค้นพบ เขาผู้นั้นก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำใฝ่บริการตระหนักว่าพวกเขาสามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความเจ็บปวดทางด้านอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้

ทอมป์สัน (Thompson, 2002: 93) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะเยียวยาเป็นพลังที่เข้มแข็งของการเปลี่ยนสภาพ และการประสมประสาน คำนิยามของคำว่า “เยียวยา” หมายรวมถึงการฟื้นฟูสุขภาพและการพักผ่อนอย่างแท้จริง ทำให้ทุกอย่างถูกต้อง ทำให้สมบูรณ์ครบถ้วน แก้ไขสิ่งที่ไม่ดี การหายจากโรคภัยตามทฤษฎีของกรีนลีฟควรรู้จักตัวเอง ในขณะเดียวกันจำเป็นต้องรู้จักผู้อื่นอย่างดีด้วย

ห่อง (Thompson, 2005: 52; cited Wong, 2005.) กล่าวว่า การเยียวยารักษาหมายถึงการแสวงหาการสมานบาดแผลของผู้เจ็บป่วยซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีวิจารณญาณ เพราะเป็นการแสดงถึงความพร้อมที่จะเข้าใจความต้องการที่ลึกซึ้งของแต่ละบุคคล

เอเบล (Abel, 2002: 27) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้นำใฝ่บริการ คือความสามารถที่จะเยียวยาตนเองและผู้อื่นได้ การเยียวยาเริ่มที่แต่ละคนและความสมบูรณ์ของบุคคลนั่นหมายถึงแต่ละคนมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำใฝ่บริการต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริงและต้องมีความจริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการขององค์กรแต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละคนอย่างแท้จริง

สรุป คุณลักษณะของการเยียวยารักษา ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้อื่นความเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจ และร่างกายที่ดีขึ้น จากความกังวลต่างๆ

การตระหนักรู้ (Awareness)

การตระหนักรู้ตัวเอง (Self-Awareness) ทำให้ผู้นำใฝ่บริการมีความมุ่งมั่นตระหนักรู้ เช่น ความกลัว บางคนยังไม่รู้ว่าตัวเองมีความกลัวซ่อนอยู่ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002: 37) ให้ข้อสังเกตว่า “การตระหนักรู้ไม่ได้เป็นเครื่องปลอบใจเรา ตรงข้าม มันแค่ทำให้เราวุ่นวายใจ เพราะเราไม่ได้แสวงหาความปลอบใจ แต่ความตระหนักรู้ให้เราปลอดภัย” การรู้ตัวและโดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้จักตัวเอง ทำให้ผู้นำมีความเข้มแข็งขึ้น

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977: 28) เชื่อมั่นว่า “การรู้ตัวไม่ได้ทำให้เกิดการปลอบประโลมบรรเทา ตรงกันข้ามกลับปลุกให้รู้สำนึกและรบกวน การรู้ตัวเรียกร้องความเชื่อจากผู้นำ มันเป็นความเชื่อว่าผู้นำมีพลังและความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาและหาทางออกได้ ดังนั้น ผู้นำใฝ่บริการต้องเรียนรู้ที่จะเอาชนะความกลัวของตนเอง พวกเขาต้องเรียนรู้ที่จะมีอิทธิพลเหนือความกลัวที่ฝังแน่นในองค์การ การแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อปรัมปรามากมายที่สามารถพบเห็นได้ในองค์การ เขายังย้ำถึงความจำเป็นในการที่จะต้องค้นหาให้พบว่าเป็นความเชื่อที่แสดงถึงการสมเหตุสมผลหรือความคิดที่ไร้สาระ มีผู้ให้ความหมายหลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการตระหนักรู้ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ดังนี้

ทอมป์สัน(Thompson, 2005: 94) กล่าวว่าการตระหนักรู้เกี่ยวกับตัวเอง ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเข้มแข็งขึ้น ความตระหนักรู้หมายรวมถึงความรู้และความเข้าใจความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล อย่างที่กรีนลีฟตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำที่มีความสามารถมักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำใฝ่บริการจะมีอารมณ์หวั่นไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้เพราะผู้นำใฝ่บริการมีความสันติในใจ

ห่อง (Thompson, 2005: 52; cited Wong, 2005.) กล่าวว่า การตระหนักรู้ หมายถึงผู้นำที่สามารถตัดสินได้อย่างยุติธรรมและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำใฝ่บริการจำเป็นต้องเข้าใจว่า การทำงานในฐานะผู้นำเป็นการตอบสนองเสียงจากเบื้องบน

เอเบล (Abel, 2002: 11) เน้นว่า การตระหนักรู้เรียกร้องการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือจากผู้นำ นั่นหมายถึง ความเชื่อถือในตัวผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งและสามารถที่จะเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

สเปียร์ (Spears, 2005: 4) กล่าวว่า ผู้นำหลายคนที่ขาดโอกาสแสดงภาวะผู้นำเนื่องจากการขาดความตระหนักรู้ ซึ่งเริ่มจากที่ผู้นำมีการรับรู้โลกในมุมมองที่แคบถึงโลกรอบตัวพวกเขา การตระหนักรู้มิใช่การปลอบประโลมใจ แต่ตรงกันข้ามการตระหนักรู้หมายถึง ผู้ตื่นรู้อยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีความสามารถล้วนเป็นผู้นำที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและสามารถปรับตนได้ตามสถานการณ์ ผู้นำจะไม่แสวงหาการปลอบใจ ผู้นำที่แท้ต้องเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงภายในตัวเองโดยมิต้องแสวงหาความมั่นคงจากบุคคลหรือการมีวัตถุสิ่งของมากมาย

สรุปคุณลักษณะของการตระหนักรู้ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึงความรู้ และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อย่างที่กรีนลีฟตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำที่มีความสามารถมักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำใฝ่บริการจะมีอารมณ์หวั่นไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้เพราะผู้นำใฝ่บริการมีความสันติในใจ สามารถตัดสินได้อย่างยุติธรรมและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

การโน้มน้าวใจ (Persuasion)

ผู้นำใฝ่บริการใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการแสดงอำนาจบาตรใหญ่โดยอาศัยตำแหน่งในการตัดสินใจ ผู้นำใฝ่บริการพยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่นมากกว่าบังคับให้อ่อนตามข้อนี้ทำให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนถึงผู้นำในแบบเก่าคือ เผด็จการ และผู้นำใฝ่บริการอีกทั้งยังช่วยให้ผู้นำตรวจสอบกลุ่มของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่นอีกประการของผู้นำใฝ่บริการก็คือความสามารถในการโน้มน้าวใจ ผู้นำใฝ่บริการพยายามที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อมากกว่าที่จะบังคับ ผู้นำใฝ่บริการเชื่อในการโน้มน้าวและประสิทธิภาพของการสร้างมติที่เป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม

ทอมป์สัน (Thompson, 2005: 94) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งซึ่งที่ต้องการซึ่งเป็นความแตกต่างอย่างหนึ่งของผู้นำใฝ่บริการกับผู้นำในแบบอื่น ๆ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์

หว่อง (Thompson, 2005: 52; cited Wong, 2005.) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจหมายถึงหน้าที่ของผู้นำใฝ่บริการ คือการทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจคนได้จึงมีความสำคัญยิ่ง การทำให้บุคลากรเชื่อใจในตัวผู้นำย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าการบังคับขู่เข็ญ

เอเบล (Abel, 2002: 29) กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการต้องสามารถทำให้บุคลากรเห็นดีด้วยกับเป้าหมายขององค์กร มากกว่าการใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตาม ผู้นำใฝ่บริการต้องยึดมั่นว่าการโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม

เทย์เลอร์-กิลแฮม (Taylor- Gillham, 1998: 226) ในขณะที่เขากำลังศึกษาอยู่ได้รับการอบรมทักษะผู้นำใฝ่บริการ ได้สรุปว่าหลักการสำคัญของผู้นำใฝ่บริการนี้เหมือนกับหลักการปฏิบัติเพื่อความมั่นคงของครอบครัว “ในทั้งสององค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำให้ทั้งกลุ่มเข้มแข็ง ความปรารถนาที่แต่ละคนต้องการออกแรงอย่างแข็งขันนั้นเกิดจากการโน้มน้าวใจซึ่งขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของการอุทิศตนต่อเป้าหมายของสมาชิกและคุณภาพของผู้นำในการอำนวยความสะดวกนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด”

สรุปคุณลักษณะของการโน้มน้าวใจ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึงการพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม

การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)

ผู้นำใฝ่บริการพยายามเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” (Dream Great Dreams) เป็นความสามารถที่จะเห็นถึงปัญหาหรือมองเห็นองค์กร ในแบบมโนวิสัย (Conceptualizing Perspective) หมายความว่า เขาก้าวหน้าไปกว่าการคิดแบบวันต่อวัน ผู้นำใฝ่บริการพยายามแบ่งให้ออกว่า การคิดแบบวันต่อวัน และการสร้างมโนทัศน์นั้นต่างกันอย่างไร

นอกจากนี้ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์กรจากทั้งแนวลึกและแนวกว้างนั้นหมายความว่า ผู้นำต้องมองให้ไกลเลยจากสภาพที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน การทะเยอทะยานในการเป็นผู้นำใฝ่บริการเกี่ยวพันกับการขยายขอบเขตความคิดให้ไกลเลยจากสิ่งที่สนใจในปัจจุบันและความปรารถนาที่จะมองไปยังอนาคตรูปแบบแนวคิดเช่นนี้สร้างหนทางนำไปสู่อนาคตและสื่อสารการผูกมัดตนเองเพื่อความสำเร็จของอนาคตให้กับสมาชิกได้รู้และเข้าใจมีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการสร้างมโนทัศน์ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ดังนี้

ทอมสัน (Thompson, 2005: 96) ผู้นำใฝ่บริการ มีความสามารถที่ฝันเรื่องใหญ่ (Dream Great Dreams) สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาเพียงในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถสมดุลการจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

หว่อง (Thompson, 2005: 52; cited Wong, 2005) การสร้างมโนทัศน์ หมายถึงการแสวงหาความฝันอันยิ่งใหญ่ ทั้งของผู้นำ บุคลากร และองค์กร มีแต่บุคคลที่สามารถอุทิศตนเองทั้งหมดต่อผู้อื่นเท่านั้น จะสามารถฝันสู่ฝันที่ยิ่งใหญ่ สำหรับผู้อื่น ด้วยว่าบุคคลโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความดีเพื่อตนเอง

สเปียร์ (Spear, 2004: 5) ได้ทบทวนงานเขียนของกรีนลีฟโดยให้คำจำกัดความของการสร้างมโนทัศน์ไว้ว่า ผู้นำใฝ่บริการเป็นบุคคลที่พยายามจะทำนุบำรุงความสามารถในการมีความฝันอันยิ่งใหญ่ของพวกเขาเอาไว้ บุคคลที่จะสามารถมองปัญหาด้วยการมีมโนทัศน์ที่แท้จริงบุคคลผู้นั้นจำเป็นต้องคิดให้กว้างไกลจากสภาพที่เป็นจริงในแต่ละวัน คุณลักษณะเช่นนี้เรียกร้องการมีวินัยในตนเองและการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้นำแบบใฝ่บริการจึงได้รับการเรียกให้ค้นหาความสมดุลระหว่างมโนทัศน์และวิธีการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกับมโนทัศน์

สรุปคุณลักษณะการสร้างมโนทัศน์ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึงการพยายามที่จะเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กรการสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

การมองการณ์ไกล (Foresight)

การแลเห็นล่วงหน้าเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ ผู้นำใฝ่บริการเข้าใจบทเรียนจากอดีตความจริงแห่งปัจจุบัน และเหตุการณ์ที่จะตามมาในอนาคต เมื่อจะตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้เกิดจากญาณภายในนี้เอง นอกจากนี้การมองการณ์ไกลมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมองอย่างลึกซึ้ง ในหัวข้อข้างบนคุณลักษณะนี้เองที่ช่วยให้ผู้นำใฝ่บริการสามารถเข้าใจบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และความน่าจะเป็นของการตัดสินใจสำหรับอนาคต การมองการณ์ไกลประสบการณ์ความยากลำบาก

ต่าง ๆ กลายเป็นบทเรียนที่ล้ำค่า ถ้าความยากลำบากนั้น ไม่ได้ถูกใช้เป็นไม้แบบในการสร้างองค์กรหรือตัวบุคคลนั้น ๆ แล้วไซร้ การหลีกเลี่ยง การไขว้เขวก็จะเข้าครอบครององค์กรนั้นแทน

วีทลีย์ (Wheatley, 1994) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าการหลีกเลี่ยง การไขว้เขวนี้ทำให้องค์กรหรือบุคคลนั้น ๆมีจุดอ่อน อาจถึงขั้นที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและกระบวนการแก้ปัญหามีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการมองการณ์ไกลตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005: 96) ให้ความหมายของการมองการณ์ไกล เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำเข้าใจถึงความเป็นจริง จากบทเรียนในอดีต และความเป็นจริงในปัจจุบัน และสามารถรับรู้ถึงผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณ ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักรู้ตลอดเวลาว่า ปัจจุบัน เป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องของอดีตและอนาคต

หว่อง (Thompson, 2005: 52; cited Wong, 2005) การมองการณ์ไกลหมายถึง การใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้นำที่ไม่สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะประสบความสำเร็จได้ยากอันเนื่องจากบุคลากรในองค์กรขาดทิศทางและแรงจูงใจในการทำงานเอเบล (Abel, 2002: 15) การมองการณ์ไกลพร้อมทั้งการเตรียมการสำหรับอนาคตและการสร้างความคิด (มโนคติ) มีความคล้ายคลึงกัน การมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำใฝ่บริการได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการการตัดสินใจเพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาทางด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด

ลิโววิค (Livovich, 1999: 5) เชื่อว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำใฝ่บริการมีความหมายที่สอดคล้องกับการสร้างความคิด คือความสามารถที่จะมองเห็นการณ์ไกลว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับเหตุการณ์นั้นๆ ไม่ใช่สิ่งง่ายๆ ที่จะอธิบาย (คาดการณ์) ได้อย่างชัดเจน แต่ก็ง่ายที่จะพิสูจน์ เราจะรู้ก็ต่อเมื่อเราเห็นการมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะที่ช่วยผู้นำใฝ่บริการให้เข้าใจถึงบทเรียนในอดีตความจริงในปัจจุบันและผลที่จะตามมาในอนาคต และยังเป็นอะไรที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณอีกด้วย

ดังนั้นเราสามารถสรุปได้ว่า การมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะประการหนึ่งที่ผู้นำใฝ่บริการมีมาแต่กำเนิด ส่วนลักษณะเฉพาะอื่นๆ นั้นสามารถพัฒนาได้ อย่างไรก็ตามยังไม่ค่อยมีผู้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องการคาดการณ์ล่วงหน้าไว้อย่างกว้างขวาง ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำการศึกษาในขอบข่ายของการเป็นผู้นำ แต่เป็นหัวข้อที่ควรได้รับความสนใจอย่างยิ่ง

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977: 26) เชื่อมั่นว่าผู้นำควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่ผิดจรรยาบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และพลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ทั้ง ๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ ไม่มีใครสามารถพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำใฝ่บริการได้ถ้าบุคคลนั้นไม่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วิธีทดลองทำเมื่อผิดพลาดก็

ทำซ้ำใหม่เรียกร้องความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลที่กว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจนโดยการใช้ยุทธวิธีที่แน่ชัดและการพิจารณาไตร่ตรองที่ฉับไว

สรุปคุณลักษณะการมองการณ์ไกล ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจทิศทางและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

การพิทักษ์รักษา (Stewardship)

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1997) ให้มุมมองว่า ทุกคนในสถาบัน ไม่ว่าจะเป็น เหล่าซีอีโอ พนักงานผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ทุกคน ต่างมีความสำคัญต่อสถาบัน สามารถสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หลักการสำคัญของการเป็นผู้บริการอยู่ในแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการผู้อื่นตามความเห็น ช่วยเขามากในการเลือกผู้รับการฝึกอบรมในโปรแกรมการจัดการของสถาบัน AT&T ผู้ที่เขาพบว่าได้รับความสำเร็จอย่างมากคือผู้ที่สนใจจะให้บริการคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจในการผสมผสานการเป็นผู้บริการแก่ทุกคนที่อยู่ในวงการธุรกิจ มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของความรับผิดชอบร่วมกัน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005: 96) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำใฝ่บริการต้องตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ผู้อื่นควรจะได้รับหรืออีกแง่มุมหนึ่งคือ การที่เราให้ความสำคัญต่อบุคคลอื่นก่อน จะส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจในผู้นำ เป็นการแลกเปลี่ยนความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งหมายถึง ผู้นำจะต้องทำบางสิ่งบางอย่างสำหรับผู้ตามเพื่อจะได้รับการไว้วางใจเป็นการตอบแทน

เอเบล (Abel, 2002: 31) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำใฝ่บริการเป็นเหมือนผู้ที่ถือว่าการให้บริการผู้อื่นเป็นหน้าที่อันดับแรกของตน บล็อก (Block, 1996: 5) ได้ให้คำนิยามของความรับผิดชอบร่วมกันว่า เป็นหลักการและการปฏิบัติซึ่งมีศักยภาพก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการของเรา ซึ่งหมายถึงการให้ผู้ตามได้มีโอกาสควบคุมและพึ่งพาตนเองได้

บล็อก (Livovich, 1999: 9; citing Block, 1996: 5) ได้ขยายความหมายของความรับผิดชอบร่วมว่า การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนนี้เรียกร้องให้เราบริการและรับผิดชอบต่อองค์กร ไม่ระแวดระวังและควบคุมมากเกินไป เรายึดมั่นในความหมายแห่งการบริการว่าเป็นการให้เกียรติแก่สิ่งที่เราได้รับมาเพื่อใช้อำนาจด้วยความอ่อนโยนและเพื่อสืบสานจุดมุ่งหมายที่อยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง

หว่อง (Thompson, 2005: 52; cited Wong, 2005) อธิบายว่า ความรับผิดชอบร่วมกันหมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำใฝ่บริการ

ได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และความเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002: 41) ได้สรุปว่า เราสามารถบรรลุถึงการมีจิตวิญญาณแห่งการบริการนี้ได้ก็โดยอาศัยการอุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างจริงใจเท่านั้น

สรุปคุณลักษณะการพิทักษ์รักษา ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการหมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะส่งผลให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People)

ผู้นำใฝ่บริการมีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอกผู้นำใฝ่บริการต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคคล บุคลิกภาพและจิตวิญญาณ ผู้นำใฝ่บริการเชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมผลงานต่างๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ด้วยความเชื่อนี้ผู้นำใฝ่บริการจึงมอบอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์กรแต่ละคนผู้นำใฝ่บริการตระหนักดีถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโตของทั้งการเป็นบุคคลหน้าที่การงานตลอดจนชีวิตจิตของพนักงานทุกคนผู้นำใฝ่บริการเป็นนักอ่านและนักทดลอง การใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะของการเป็นผู้นำใฝ่บริการของพวกเขา โดยทั่วไปพวกเขาเป็นนักทำนาย นักฟังและนักออกแบบที่ดี พวกเขาต้องการที่จะสร้างอนาคตร่วมกับคนอื่นๆ ไม่ใช่คอยแต่ยอมรับไม่ว่าอะไรที่จะเกิดขึ้น พวกเขาต้องการนำปัจจัยต่างๆ ที่อยู่แวดล้อมตลอดจนสมาชิกทุกคนในองค์กร และพัฒนาปรับปรุงสิ่งเหล่านี้เพื่อว่ามันจะเป็นปัจจัยที่ก่อคุณประโยชน์มากมาย การเติบโตขององค์กรเป็นอย่างไรสามารถบ่งชี้ถึงยุทธวิธีที่อาจนำมาใช้ในการสร้างประชาคมได้มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการอุทิศตนเพื่อบริการ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson, 2005: 95) ผู้นำใฝ่บริการเชื่อว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำใฝ่บริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

หว่อง (Thompson, 2005: 52; cited Wong, 2005.) คำกริยา การอุทิศตนเพื่อบริการหมายถึง ผู้นำใฝ่บริการต้องบอกตนเองตลอดเวลาว่าบุคลากรมีคุณค่าสูงกว่าการเป็นพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กร

สเปียร์ (Spears, 2004 : 6) ได้ให้ความหมายของการอุทิศตนเพื่อบริการไว้ดังนี้ ผู้นำใฝ่บริการอุทิศตนเพื่อการเติบโตของปัจเจกบุคคลเพราะประสบการณ์ของแต่ละบุคคลย่อมมีบทเรียนซ่อนไว้ ผู้นำใฝ่บริการต้องจดจำไว้ว่าตนมีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจของตนเพื่อการเติบโตของบุคคลที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน ผู้นำใฝ่บริการเป็นนักอ่าน นักทดลอง ผู้ทำนายที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี

รวมทั้งเป็นนักออกแบบที่ยอดเยี่ยม ผู้นำใฝ่บริการต้องเป็นผู้สามารถสร้างอนาคต มิใช่ให้อะไรเกิดขึ้นตามยถากรรม

สรุปคุณลักษณะการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่า ผลงานของบุคคลนั้นผู้นำใฝ่บริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริง ในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

การสร้างชุมชน (Building Community)

ผู้นำใฝ่บริการต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงจากชุมชนเล็ก ๆ เป็นสถาบันทำให้ชีวิตของคนนั้นเปลี่ยนไปอาจถึงกับเกิดความรู้สึกสูญเสียไปได้ ผู้นำใฝ่บริการต้องคิดถึงวิธีการสร้างกลุ่มชนในระหว่างผู้ร่วมงานในสถาบัน การเป็นผู้นำใฝ่บริการชี้แนะว่า “กลุ่ม” ที่แท้จริงสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในท่ามกลางผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจและวงการอื่น ๆ กระบวนการการสร้าง “กลุ่ม”จำเป็นต้องมีทักษะ มีเวลาเพียงพอและการยอมรับจากปัจจัยแวดล้อมในทุกระดับเพื่อทุกปัจจัยแวดล้อมจะได้รับประโยชน์เต็มที่ ควรเป็นการก้าวทีละขั้น เป้าหมายสูงสุดของผู้นำใฝ่บริการคือการสร้าง “กลุ่ม” ซึ่งเป้าหมายร่วมและความเท่าเทียมกันได้รับชัยชนะ องค์กรที่ตั้งอยู่บนหลักการเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิด รางวัลและประโยชน์ ต่อองค์กรโดยรวม กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) ยอมรับว่าใฝ่บริการไม่ได้มาจากการรับการอบรมแต่เป็นการค่อย ๆ พัฒนาเปลี่ยนแปลง และเชื่อมั่นว่าคุณลักษณะของใฝ่บริการเป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคลและการอุทิศตนเองเพื่อการเติบโตของผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง

ทอมป์สัน (Thompson, 2005: 95) ให้ความหมายของคำว่า “กลุ่มชน” หมายถึง “สังคม” เช่น การทำในองค์กร กลุ่มชน หมาย ถึงการพึ่งพากันและกันคนที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและค้ำจุนสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

หว่อง (Thompson, 2005: 52; cited Wong, 2005) การสร้างกลุ่มชน หมายถึงการแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่ไม่จำกัดของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มมีบุคลิกลักษณะและความหวังเฉพาะของกลุ่มและต้องจำไว้เสมอว่า เราต่างต้องการกันและกัน และเราต้องการกันและกันเพื่อสร้างกลุ่มที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002: 37) ได้อธิบายความสำคัญของการสร้างกลุ่มว่า ภายในกลุ่มเองเท่านั้นที่สามารถให้ความรักและการเยียวยาที่จำเป็นต่อการมีสุขภาพที่ดีได้ กรีนลีฟ ได้ให้คำแนะนำว่า ให้ก้าวที่ละก้าว เพื่อว่าทุกคนจะได้รับผลประโยชน์จากทุก ๆ ก้าวองค์กรใดที่วางรากฐานบนหลักการเช่นนี้ จะมีศักยภาพก่อให้เกิดรางวัลตอบแทนอันยิ่งใหญ่แก่องค์กรเอง (Abel, 2002: 2)

ลิโววิค (Livovich, 1999: 250) ได้ขยายแนวคิดเพิ่มเติมว่า กลุ่มคือการมาอยู่ร่วมกันเพื่อการแสวงหาจุดประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่างที่ให้ความหมายแก่ชีวิต

เทย์เลอร์-เกรแฮม (Taylor-Gillham, 1998: 282) อาจอธิบายให้ชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำใฝ่บริการนี้ว่าเป็นเหมือนกับกระบวนการการปฏิบัติที่ต้องพึ่งพากันและกันนั่นเอง

สรุปคุณลักษณะการสร้างชุมชน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำใฝ่บริการที่มีต่อกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกัน โดยผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องได้รับความไว้วางใจ สร้างความพึ่งพาซึ่งกันและกันในกลุ่มได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554 : 199 -203) ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในระดับมาก โดยมีระดับการแสดงออกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ปัจจัยได้แก่ ความเชื่อถือ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และความซื่อสัตย์สุจริต สอดคล้องกับ อรุณ พรหมจรรย์ (2556 : 67) ศึกษาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก โดยโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550 : 135-136) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบรับใช้และทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบรับใช้หลังฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อทำการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบรับใช้ ผลการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก บังอร ไชยเผือก (2550 : 81) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู พบว่า ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน และครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

เดนนิส (Denise, 2004 :1857) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Those Who Would Lead Must First Serve: The Praxis of Servant Leadership by Public School Principles ทำการศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ปฏิบัติโดยผู้บริหารของโรงเรียนของรัฐ ในขณะที่ภาวะผู้นำตามประเพณีนิยมมีจุดเน้นที่การบริหารจัดการของคณะกรรมการและของนักเรียน แต่ผู้นำใฝ่บริการมีจุดเน้นที่การเสียสละของผู้นำเพื่อสร้างกลุ่มชนและสร้างสรรค์ชีวิตของสมาชิก ซึ่งเน้นที่บทบาทของ

ผู้นำมากกว่าทักษะและเทคนิค ฮาร์ดิน (Hardin, 2003 : 849) ศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการของโรงเรียนรัฐบาลในรัฐเท็กซัส โดยใช้การศึกษา เพื่อศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายด้วย ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติการภาวะผู้นำใฝ่บริการเพียง 3 ชั่วโมง มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สเปียรส์ (Spears, 2004 : 7-11) ได้ทำวิจัยเรื่อง Practicing servant-leadership : Leader to Leader ซึ่งเป็นบทความในวารสาร Leader to Leader ของแลรี ซี สเปียรส์ กล่าวถึงแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการที่เริ่มจากโรเบิร์ท เค กรีนลีฟที่มีมาถึงปัจจุบันเริ่มต้นทศวรรษที่สี่แล้วซึ่งเกิดเป็นการปฏิวัติ ในที่ทำงานรอบโลก มีอิทธิพลต่อความคิดต่อหลายๆ คนอย่างลึกซึ้ง แนวคิดเริ่มจากในทศวรรษ1960 ที่กรีนลีฟได้อ่านนวนิยายสั้นของเฮอร์มานน์ เฮสส์ ชื่อว่า การเดินทางสู่ตะวันออก เป็นนิทานการเดินทางของคนกลุ่มหนึ่งเพื่อเติมเต็มจิตวิญญาณ ทำให้กรีนลีฟได้คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ (1) รับฟังผู้อื่น (Listening) (2) มีใจเอื้ออาทร (Empathy) (3) รักษาเยียวยา (Healing) (4) ตระหนักรู้ (Awareness) (5) โน้มน้าวใจ (Persuasion) (6) สร้างมโนทัศน์ได้(Conceptualization) (7) มองการณ์ไกล (Foresight) (8) พิทักษ์รักษา (Stewardship) (9) อุทิศตนเพื่อความเจริญของผู้อื่น (Commitment to the growth of people) และ (10) สร้างชุมชน (Building community) แลมเบิร์ต (Lambert, 2004 : 161) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Servant Leadership Qualities of Principals, Organizational Climates, and Student Achievement: A Correlational Study ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นแนวคิดใหม่ที่ยังไม่แพร่หลายมากนักในประเทศไทย แต่ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับบริบททางการศึกษาไว้จำนวนหนึ่ง ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยยึดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002 : 4) และสเปียร์ (Spear, 2004 : 11) ดังนี้

ตัวแปรอิสระ **ตัวแปรตาม**

ภาวะผู้นำใฝ่บริการ

1. การฟัง
2. การเห็นอกเห็นใจ
3. การเยียวยารักษา
4. การตระหนักรู้
5. การโน้มน้าวใจ
6. การสร้างมโนทัศน์
7. การมองการณ์ไกล
8. การพิทักษ์รักษา
9. การมุ่งมั่นพัฒนาคน
10. การสร้างชุมชน

→ การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ในบทนี้เป็นการเสนอวิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือและวิธีสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาจำนวน 437 คน

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา จำนวน 204 คน โดยคำนวณสัดส่วนจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
เขต 1	132	62
เขต 2	122	57
เขต 3	183	85
รวม	437	204

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา จำนวน 110 ข้อ ได้แก่

1.1 การฟัง	จำนวน 10 ข้อ
1.2 การเห็นอกเห็นใจ	จำนวน 7 ข้อ
1.3 การเยียวยารักษา	จำนวน 9 ข้อ
1.4 การตระหนักรู้	จำนวน 9 ข้อ
1.5 การโน้มน้าวใจ	จำนวน 8 ข้อ
1.6 การสร้างมโนทัศน์	จำนวน 8 ข้อ
1.7 การมองการณ์ไกล	จำนวน 8 ข้อ
1.8 การพิทักษ์รักษา	จำนวน 9 ข้อ
1.9 การมุ่งมั่นพัฒนาคน	จำนวน 10 ข้อ
1.10 การสร้างชุมชน	จำนวน 9 ข้อ
1.11 การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน 23 ข้อ

2. เกณฑ์การให้คะแนนคือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็นระดับมากที่สุด	หมายถึง	5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นระดับมาก	หมายถึง	4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นระดับปานกลาง	หมายถึง	3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นระดับน้อย	หมายถึง	2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด	หมายถึง	1 คะแนน

3. เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนมีดังนี้

1.00 – 1.50	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการน้อยที่สุด
1.51 – 2.50	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการน้อย
2.51 – 3.50	หมายถึง	ภาวะผู้นำใฝ่บริการปานกลาง
3.51 – 4.50	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการมาก
4.51 – 5.00	หมายถึง	ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการมากที่สุด

การดำเนินการวิจัย

การทำแบบสอบถามผู้วิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามจากตำรา เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC)

3. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และนำผลการตอบแบบสอบถามมาคำนวณหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

4. จัดทำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ สำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยต่อไป

ผู้วิจัยได้นำส่งแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับด้วยซองแบบสอบถามที่ผู้วิจัยแนบไปด้วยทางไปรษณีย์

2. ผู้วิจัยคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ เพื่อตรวจสอบให้คะแนนในการวิเคราะห์ค่าสถิติสำหรับดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลนั้นผู้วิจัยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยคำนวณทางสถิติโดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูป

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Means) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

2. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยแบบขั้นตอน (Enter Method)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สัญลักษณ์ทางสถิติ

$\bar{x}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	หมายถึง	ชั้นของความเป็นอิสระ
*	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
****	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
t	หมายถึง	ค่าสถิติที
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
R^2 Change	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่เปลี่ยนไป
F Change	หมายถึง	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบ F ที่เปลี่ยนไป
b	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรในรูปคะแนนดิบ
Beta	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน
Std.error	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อน

S.E.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

2. สัญลักษณ์ของตัวแปร

listen	หมายถึง	ปัจจัยด้านการฟัง
empathy	หมายถึง	ปัจจัยด้านการเห็นอกเห็นใจ
healing	หมายถึง	ปัจจัยด้านการเยียวยารักษา
aware	หมายถึง	ปัจจัยด้านการตระหนักรู้
persu	หมายถึง	ปัจจัยด้านการโน้มน้าวใจ
concept	หมายถึง	ปัจจัยด้านการสร้างมโนทัศน์
foresight	หมายถึง	ปัจจัยด้านการมองการณ์ไกล
steward	หมายถึง	ปัจจัยด้านการพิทักษ์รักษา
commit	หมายถึง	ปัจจัยด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน
commu	หมายถึง	ปัจจัยด้านการสร้างชุมชน
perform	หมายถึง	การปฏิบัติงานของผู้บริหาร

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปร

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
สังกัด		
-สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1	62	30.90
-สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	57	28.40
-สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3	85	40.70
รวม	204	100.00
ระดับการศึกษา		
-ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	2	1.00
-ปริญญาโท	196	96.10
-ปริญญาเอก	6	2.90
รวม	204	100.00
ระยะเวลาในการรับราชการ		
-มากกว่า 15 ปี	204	100.00
รวม	204	100.00

จากตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70 รองลงมาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 30.90 และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 28.40 มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาโท จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 96.10 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 และมีการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 และกลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการรับราชการมากกว่า 15 ปี ทั้งหมดจำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

ภาวะผู้นำใฝ่บริการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การฟัง	4.409	.401	มาก
2. การเห็นอกเห็นใจ	4.286	.446	มาก
3. การเยียวยารักษา	4.351	.472	มาก
4. การตระหนักรู้	4.057	.559	มาก
5. การโน้มน้าวใจ	4.187	.447	มาก
6. การสร้างมโนทัศน์	4.139	.364	มาก
7. การมองการณ์ไกล	4.053	.411	มาก
8. การพิทักษ์รักษา	4.337	.323	มาก
9. การมุ่งมั่นพัฒนาคน	4.410	.384	มาก
10. การสร้างชุมชน	4.347	.387	มาก
รวม	**4.263**	**.358**	**มาก**

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.263, S.D.=.358) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาคน ($\bar{X}$ = 4.410, S.D.=.384) และระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมองการณ์ไกล ($\bar{X}$ = 4.053, S.D.=411)

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบการแจกแจงปกติของข้อมูล

ตัวแปร	n	$\bar{x}$	S.D.	Skewness	Kurtosis
listen	204	4.409	.401	-.604	.017
empathy	204	4.286	.446	-.341	-.393
healing	204	4.351	.472	-.702	.085
aware	204	4.057	.559	-.050	-.535
persu	204	4.187	.447	.097	-.757
concept	204	4.139	.364	.248	.043
foresight	204	4.053	.411	.367	-.506
steward	204	4.337	.323	-.193	-.161
commit	204	4.410	.384	-.498	-.050
commu	204	4.371	.387	-.410	-.337

จากตารางที่ 4 พบว่า ผลการวิเคราะห์สถิติเบื้องต้นของข้อมูล เพื่อให้ทราบการแจกแจงของตัวแปร โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean : $\bar{x}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคุณจะต้องมีข้อมูลที่มีการแจกแจงเป็นรูปโค้งปกติ พิจารณาได้จากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (kurtosis) ของข้อมูลที่มีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 จึงจะแสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงเป็นปกติจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าความเบ้ของตัวแปรมีค่า -.0.50 ถึง .367 และค่าความโด่งของตัวแปรมีค่า -.050 ถึง .085 ซึ่งมีการแจกแจงของข้อมูลปกติสามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร

ตัวแปร	listen	empathy	healing	aware	persu	concept	foresight	steward	commit	commu	perform
listen	1.000										
empathy	.464**	1.000									
healing	.199**	.277**	1.000								
aware	.119	.332**	.386**	1.000							
persu	.099	.260**	.384**	.755**	1.000						
concept	.264**	.173*	.314**	.189**	.305**	1.000					
foresight	.276**	.457**	.522**	.598**	.565**	.309**	1.000				
steward	.589**	.186**	.191**	.337**	.235**	.148*	.371**	1.000			
commit	.718**	.404**	.042	.209**	.153*	.152*	.174*	.623**	1.000		
commu	.212**	.735**	.404**	.243**	.114	.065	.357**	.197**	.229**	1.000	
perform	.084	.215**	.541**	.493**	.703**	.180*	.538**	.383**	.114	.344**	1.000

จากตารางที่ 5 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร แบ่งออกเป็น

1. ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเอง พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเองมากที่สุดและมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ตัวแปร aware กับตัวแปร persu มีความสัมพันธ์ r = .755 และตัวแปร commit กับตัวแปร concept มีค่าสัมพันธ์น้อยที่สุด r = .152 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามที่มีค่าความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ตัวแปร perform กับตัวแปร persu มีค่าสัมพันธ์ r = .703 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01และตัวแปร perform กับตัวแปร concept มีค่าสัมพันธ์น้อยที่สุด r = .180 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอยแบบเข้าพร้อมกัน

Model	R	R^2	Adjusted R^2	Std.Error	Change statistic		Sig
					R^2 change	F change	
1	.892	.795	.784	.193	.795	74.779	.000

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอยแบบเข้าพร้อมกัน (Enter Method) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์พหุคุณ (R) เท่ากับ .892 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ ได้ร้อยละ 79.50 (R^2 = .795) และสามารถอธิบายประชากรได้ร้อยละ 78.40 (Adjusted R^2 = .784) โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนของสมการทั้งหมด (Std.Error) เท่ากับ .193

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์			t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
ค่าคงที่	.161	.263	-	.613	.541
listen	.043	.061	.042	.711	.478
empathy	-.285	.061	-.306	-4.647	.000
healing	.154	.039	.175	3.964	.000
aware	.395	.041	.532	9.620	.000
persu	.277	.050	.298	5.531	.000
concept	-.037	.042	-.033	-.896	.371
foresight	-.068	.051	-.067	-1.337	.183
steward	.224	.066	.174	3.378	.001
commit	-.139	.058	-.128	-2.373	.019
commu	.372	.062	.347	5.992	.000

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลามากที่สุด คือ ตัวแปร aware มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ .532 (B = .395 , Beta = .532) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 รองลงมาคือตัวแปร commu มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ .347 (B = .372, Beta = .347) ตัวแปร empathy มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ -.306 (B = .-.285 , Beta = -.306) ตัวแปร persu มีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ .298 (B = .277 , Beta = .298) ตัวแปร healing มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .175 (B = .154 , Beta = .175) ตัวแปร steward มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .174 (B = .224 , Beta = .174) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และตัวแปร commit มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -.128 (B = -.139 , Beta = -.128) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 7 สามารถสร้างสมการทำนายภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการคะแนนดิบ

$\hat{Y}$ = .161-.285(การเห็นอกเห็นใจ) +.154 (การเยียวยารักษา)+.395 (การตระหนักรู้) +.277 (การโน้มน้าวใจ) +.224 (การพิทักษ์รักษา) -.139 (การมุ่งมั่นพัฒนาคน) + .327 (การสร้างชุมชน)

สมการคะแนนมาตรฐาน

$\hat{Z}$ = -.306 (การเห็นอกเห็นใจ) [illegible] การเยียวยารักษา)+.532 (การตระหนักรู้) +.298 (การโน้มน้าวใจ) +.174 (การพิทักษ์รักษา) -.128 (การมุ่งมั่นพัฒนาคน) + .347(การสร้างชุมชน)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา 3) เพื่อสร้างสมการทำนายภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา จำนวน 204 คน โดยคำนวณสัดส่วนจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) และการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regressions) ด้วยวิธีการแบบขั้นตอน (Enter Method)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาสรุปผลได้ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมากทั้งรายด้านและโดยรวม

2. ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลามากที่สุด คือ ตัวแปร aware มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายเท่ากับ .532 (B = .395 , Beta = .532) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 รองลงมาคือตัวแปร

commu มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ .347 (B = .372, Beta = .347) ตัวแปร empathy มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ -.306 (B = .-.285 , Beta = -.306) ตัวแปร persu มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .298 (B = .277 , Beta = .298) ตัวแปร healing มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .175 (B = .154 , Beta = .175) ตัวแปร steward มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .174 (B = .224 , Beta = .174) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และตัวแปร commit มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -.128 (B = -.139 , Beta = -.128) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. สมการพยากรณ์ทำนายภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

3.1 สมการคะแนนดิบ

$\hat{Y}$ = .161-.285(การเห็นอกเห็นใจ) +.154 (การเยียวยารักษา) +.395 (การตระหนักรู้) +.277 (การโน้มน้าวใจ) +.224 (การพิทักษ์รักษา) -.139 (การมุ่งมั่นพัฒนาคน) + .327 (การสร้างชุมชน)

3.2 สมการคะแนนมาตรฐาน

$\hat{Z}$ = -.306 (การเห็นอกเห็นใจ) +.175 (การเยียวยารักษา) +.532 (การตระหนักรู้) +.298 (การโน้มน้าวใจ) +.174 (การพิทักษ์รักษา) -.128 (การมุ่งมั่นพัฒนาคน) + .347 (การสร้างชุมชน)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา อภิปรายผลได้ดังนี้

ปัจจัยหลักทั้ง 10 ประการของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ได้แก่ การฟัง (Listening) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การเยียวยารักษา (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) การพิทักษ์รักษา (Stewardship) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) และการสร้างชุมชน (Building Community) เป็นคุณลักษะและภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้บริหารองค์การโดยเฉพาะองค์การทางการศึกษา ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารในด้านของจิตใจที่หวังดีต่อผู้อื่นเอื้อเฟื้อและมองเห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ซึ่งผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการซึ่งอยู่ในระดับมากทั้งรายด้านและโดยรวมนี้สามารถชี้ให้เห็นลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลามี ตรงกับกรีนลีฟ (Greenleaf, 1976 :70) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำประเภทนี้ว่า “ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือผู้อื่นอยู่ก่อน

แล้ว มันเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของผู้ที่มีความต้องการที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่น และจิตใต้สำนึกจะเป็นตัวนำพาบุคคลนั้นขึ้นสู่ความเป็นผู้นำ ความแตกต่างที่ประจักษ์ที่ให้เห็นในตัวบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาถึงการเป็นผู้รับใช้ สิ่งที่จะทดสอบได้ดีที่สุดว่าการที่บุคคลนั้นมีการเติบโตขึ้นมาเพื่อเป็นผู้ที่ช่วยเหลือผู้อื่น คือ บุคคลนั้นชอบช่วยเหลือผู้อื่นอยู่ตลอด ดูเป็นผู้ที่ใส่ใจในตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง รักความอิสระ ชื่นชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่น มีความชื่นชอบที่จะเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนผู้อื่น สอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการที่เห็นได้ชัดคือการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู (2545 :4) อยู่ในระดับมาก เพราะว่า สถานศึกษาในสังกัดคณะพระกุมารเยซู มีเป้าหมายที่จะพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรและเยาวชน อันประกอบไปด้วย แบ่งปัน เมตตา อุทิศตน ยุติธรรมสันติ สามัคคี รับผิดชอบ และวิสัยทัศน์ มีคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้อย่างเป็นรูปธรรม จนเป็นที่ประจักษ์ตาและได้รับการยอมรับแก่ครูในโรงเรียน ผู้บริหารได้ให้ความใกล้ชิดกับครูในโรงเรียนตามแบบฉบับของพระเยซู

นอกจากนี้ภราดาวิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์ (2549 : 24 – 27) พบว่า ผู้บริหารที่มีบริบทของชีวิตที่อุทิศตนเพื่อการพัฒนาเยาวชน ในด้านการศึกษา คุณธรรม จริยธรรม อีกทั้งการเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร การมีนโยบายทั้งในระดับสภาการศึกษาคาทอลิก และระดับสังกัดทางศาสนาของคณะผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูมีส่วนรับผลของการสร้างผู้บริหารให้คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) (2550 : 141) จากคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการสร้างมโนทัศน์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เนื่องจาก ผู้บริหารของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ ในวิสัยทัศน์ พันธกิจของการศึกษาคาทอลิกอย่างชัดเจน และสามารถนำไปประยุกต์ในโครงการและกิจกรรมต่างๆ ในงานของท่าน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2544 : 196-198) การจัดการศึกษาเอกชนในปัจจุบันมีการส่งเสริมสนับสนุน กระตุ้น และพัฒนาผู้บริหาร ให้รับผิดชอบ และมอบอุทิศตนเพื่อการให้บริการการศึกษา นอกจากนี้ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ยังมีหน้าที่ผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีคุณธรรม ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540และพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2545 ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมีหลักในการบริหารจัดการเพื่อรองรับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน โดยมีการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร (จรวยพร ธรนินทร์, 2543 : 34) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวมอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศมักจะพบการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้หรือใฝ่บริการใช้ไปใช้ในการอธิบายพฤติกรรมการเป็นผู้นำของศาสนาคริสต์ ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความแตกต่างจากคนรับใช้ของพระเจ้าแต่ ผู้ที่นับถือศาสนาคริสต์ไม่ได้เรียกผู้นำศาสนาว่าคนรับใช้ แต่เป็นลักษณะของพฤติกรรมการช่วยเหลือเรื่องอื่นๆมากกว่า กรีนลีฟได้ยกตัวอย่างพระนักบวชในประเทศเนปาล ซึ่งเน้นในด้านศีลธรรมในตัวผู้นำ (Zohar, 1997 :114) เน้นสิ่งดีๆที่ผู้นำควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกศาสนาสอนให้ทุกคนเป็นคนดี มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อมนุษย์ด้วยกัน ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน สอนให้ช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ด้วยกันดังนั้นไม่ว่าผู้นำคนนั้นจะนับถือศาสนาคริสต์หรือศาสนาพุทธ ไม่ได้มีอิทธิพลต่อการที่ผู้นำคนหนึ่งจะมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การที่มีผู้สนใจศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับพระของศาสนาคริสต์ และแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สอดคล้องกับแนวทางในการปฏิบัติของศาสนาคริสต์ หากแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับความสนใจจากประเทศที่นับถือศาสนาพุทธ ก็จะมีงานวิจัยที่อธิบายความสอดคล้องของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับหลักคำสอนของศาสนาคริสต์มากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับบริบทของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นบริบทที่แตกต่างจากการศึกษาก่อนหน้านี้ เนื่องจากสังคมในบริบทของจังหวัดสงขลานั้นมีลักษณะความเป็นพหุวัฒนธรรมและการนับถือศาสนาที่แตกต่างกัน แต่ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นหลัก ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่น่าสนใจและมีพื้นฐานมาจากความดีเป็นที่ตั้ง

ปัจจัยภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลามากที่สุด คือ การตระหนักรู้ (Awareness) ซึ่งคุณลักษณะของการตระหนักรู้ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึงความรู้ และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อย่างที่กรีนลีฟตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำที่มีความสามารถมักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำใฝ่บริการจะมีอารมณ์หวั่นไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้ เพราะผู้นำใฝ่บริการมีความสันติในใจ สามารถตัดสินได้อย่างยุติธรรมและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของสุมาตรา ศุภขจรวนิช (2554 : 331) ที่พบว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำ มีความตระหนักถึงความสำเร็จของงานโดยต้องมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้การบริหารงานต่างๆ มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งการที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จนั้น ผู้บริหารนอกจากเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์แล้ว ต้องมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของกิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 180-181) ที่กล่าวว่าบุคลิกภาพลักษณะของคนที่สำคัญในด้านสติปัญญา คือต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความรู้และตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง สอดคล้องกับวีระวัฒน์ ปันนิตามัย

(2551 : 82) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่ล้มเหลวในการทำงานมักมีปัญหาการควบคุมอารมณ์ โดยเฉพาะผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านตระหนักรู้อารมณ์ตนเองสูงจะสามารถบริหารงานได้ประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านตระหนักรู้อารมณ์ตนเองต่ำ ดังที่ โกลแมน (Goleman, 1995 : 113) ได้อธิบายไว้ว่าการตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองกำลังรู้สึก เป็นจิตสำนึกทางอารมณ์ภายในตนเอง ผู้นำสามารถสัมพันธ์อารมณ์ของตนเอง เพื่อที่จะมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพและซาบซึ้งในอารมณ์ของผู้อื่นได้ ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ตนเองในระดับสูงย่อมเรียนรู้ที่จะไว้ใจความรู้สึกอดทนของตนเองและตระหนักได้ว่าความรู้สึกเหล่านี้สามารถให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการตัดสินใจที่ยากลำบากได้ เนื่องด้วยบางทีผู้นำไม่อาจหาคำตอบของปัญหาต่าง ๆ จากแหล่งภายนอกได้ก็จำเป็นที่จะต้องไว้ใจความรู้สึกของตนเอง

ปัจจัยรองลงมาคือ การสร้างชุมชน คุณลักษณะการสร้างชุมชน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำใฝ่บริการที่มีต่อกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกัน โดยผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องได้รับความไว้วางใจ สร้างความพึ่งพาซึ่งกันและกันในกลุ่มได้ ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารมุ่งมั่นในการเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนในการจัดการศึกษาโดยให้รู้ถึงวิธิการบริหารงานในด้านต่าง ๆ และที่สำคัญให้เข้าถึงวิธีการทำงานร่วมกันของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นสิ่งยืนยันและสร้างความมั่นใจให้ชุมชน ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีสร้างสัมพันธ์ทั้งในด้านคนและด้านงานให้เกิดความสอดคล้องกัน โดยการให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็น ตลอดถึงการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับงนาวิจัยของ อุมาพร บุญญาวิโรจน์ (2538 : 73) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ในทัศนะของผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครองและครูโรงเรียนเทศบาลในเขตการศึกษา 2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตใจที่มั่นคงในการควบคุมอารมณ์ได้ สอดคล้องกับ สต๊อกดิล (Stogdill, 1974 : 21) เสนอว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างความร่วมมือ เนื่องจากความร่วมมือเป็นลักษณะของสถาการณ์ที่แต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยจุดหมายของผู้ร่วมงานในกลุ่มซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยกัน ความร่วมมือนี้เป็นสิ่งที่ทุกองค์การต้องสร้างให้เกิดขึ้น เพราะเป็นสิ่งนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การ

ปัจจัยต่อมาคือ การเห็นอกเห็นใจ คุณลักษณะการเห็นอกเห็นใจตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการหมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขาและนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารนั้นต้องพยายามเข้าใจและยอมรับผู้ร่วมงานว่า เขามีความเป็นตัวของตัวเอง มีทัศนะที่ดีต่อ

ผู้ร่วมงานไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากมีความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่กำลังรุมล้อมเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1997 : 32) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเห็นอกเห็นใจในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและ ต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ และแมกซ์เวล (Maxwell, 1996 : 36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เริ่มที่หัวใจ ไม่ใช่ที่หัวและเมื่มิตรภาพที่แท้จริงได้รับการพัฒนา และเมื่อผู้นำสามารถรักผู้ตามได้อย่างแท้จริง ผู้นำจะได้รับความเคารพนับถือ และผู้ตามพร้อมที่จะตามผู้นำด้วยใจอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของชารอน (Sharon, 2004 : Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Employee perception of servant leadership: comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment การศึกษาครั้งนี้แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถวัดและประเมินได้ในองค์การ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคะแนนจากภาวะผู้นำ การจัดการและการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ แสดงให้เห็นว่า ช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ใฝ่บริการรับใช้กับความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยการโน้มน้าวใจ คุณลักษณะของการโน้มน้าวใจ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึงการพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สามารถพูดโน้มน้าว จูงใจให้เพื่อนร่วมงานคล้อยตาม สร้างแนวทางการพัฒนาวิชาชีพ รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่คอย กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครู และอำนวยความสะดวกในการจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุน การดำเนินงานเป็นภารกิจหลัก และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาต่าง ๆ ตลอดจนทักษะการทำงาน ผู้บริหารต้องการเห็นสถานศึกษาประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน จึงได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น คณะครู ผู้ปกครอง นักเรียน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ และป้องกันความเสี่ยงทำให้ข้าราชการครูเข้าใจว่าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับผลงานของยุคล์ (Yukl, 1998 : 121) พบว่าการโน้มน้าวด้วยเหตุผลสามารถจูงใจ

ปัจจัยการเยียวยารักษานั้น คุณลักษณะของการเยียวยารักษา ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้อื่นความเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจ และร่างกายที่ดีขึ้น จากความ

กังวลต่างๆ สอดคล้องกับสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จิตอาสา (2552 : 46) คือ การให้และช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันในสังคม เป็นสิ่งที่ดำรงมาคู่กับมนุษย์ตั้งแต่อดีต เพื่อช่วยให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในท่ามกลางความขาดแคลนอาหาร และสิ่งของเครื่องใช้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่มีจิตอาสานั้นมีจุดประสงค์คือช่วยเหลือผู้อื่น เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยความสมัครใจแสดงออกด้วยการอาสาไม่สามารถบังคับให้เกิดขึ้นได้

คุณลักษณะการพิทักษ์รักษา ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการหมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะส่งผลให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร ในด้านการรับผิดชอบร่วมกัน สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะทุกคนในองค์การต่างมีความสำคัญต่อองค์การเท่ากัน สามารถสร้างความเจริญเติบโตให้เกิดในองค์การอันส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ดังที่ บล็อก (Block, 1996 : 5) ได้ขยายความหมายของความรับผิดชอบร่วมว่า การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนนี้เรียกร้องให้เรารับใช้และรับผิดชอบต่อองค์การ ไม่ระแวดระวังและควบคุมมากเกินไป เรายึดมั่นในความหมายแห่งการรับใช้ว่าเป็นการใช้อำนาจด้วยความอ่อนโยนและเพื่อสืบสานจุดมุ่งหมายที่อยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง

ปัจจัยสุดท้ายคือ การมุ่งมั่นพัฒนาคน ผู้นำแบบใฝ่บริการมีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอก ผู้นำแบบใฝ่บริการต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคคล บุคลิกภาพและจิตวิญญาณ ผู้นำแบบใฝ่บริการเชื่อว่า บุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมผลงานต่างๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ ด้วยความเชื่อนี้ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงยอมอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์การแต่ละคน ผู้นำแบบใฝ่บริการตระหนักดีถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโตของผู้ร่วมงาน ทั้งการปฏิบัติงานให้น้าที่ ตลอดจนชีวิตจิตใจของพนักงานทุกคน สอดคล้องกับงานวิจัยของทอมป์สัน (Thompson, 2005 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง The Public Superintendent and Servant Leadership การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณภาพด้วยการวิจัยเชิสำรวจที่ใช้วิธีสัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด มีความละเอียดถี่ถ้วนกับผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างของรัฐมินเนโซต้า และรัฐวิสคอนซิ่น ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือผู้ที่ได้เข้าร่วมในการสนทนากับสมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้ถูกนำมาใช้ในระบบการศึกษาเพื่อกำหนดบทบาทของผู้นำแบบผู้รับใช้ และพฤติกรรมผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะ 10 ประการของผู้นำแบบใฝ่บริการ

ปัจจัยที่ได้กล่าวมาของภาวะผู้นำใฝ่บริการนั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องให้ความสนใจและปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคมด้วยพื้นฐานของความดีงาม และนำไปสู่อีกแนวทางหนึ่งอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารการศึกษาของจังหวัดสงขลาและประเทศไทย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำไปใช้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำข้อค้นพบที่เป็นปัจจัยภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ด้านตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง เพื่อที่จะมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพและซาบซึ้งในอารมณ์ของผู้อื่นได้ และนำความรู้สึกเหล่านี้ใช้เป็นสารสนเทศเกี่ยวกับการตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดในองค์การอย่างเป็นธรรม

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีทั้งในด้านคนและด้านงานให้เกิดความสอดคล้องกัน โดยการให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็น ตลอดถึงการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน เนื่องจากการปฏิบติงานต้องพึ่งพาอาศัยกัน ความร่วมมือนี้เป็นสิ่งที่ทุกองค์การต้องสร้างให้เกิดขึ้น เพราะเป็นสิ่งนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การ

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคน เข้าใจความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีม

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม โดยการโน้มน้าว จูงใจให้เพื่อนร่วมงานคล้อยตาม สร้างแนวทางการพัฒนาวิชาชีพ รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่คอย กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและอำนวยความสะดวกในการจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุน การดำเนินงานเป็นภารกิจหลัก และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ในสาขาต่าง ๆ ตลอดจนทักษะการทำงาน ผู้บริหารต้องการเห็นสถานศึกษาประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน จึงได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การช่วยเหลือบุคลากร ทั้งสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเกื้อกูลกันและกัน

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเชื่อมั่นว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพในตนเองที่สามารถพัฒนาได้ ทุกคนมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมผลงานต่างๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ รวมทั้งดูแลการปฏิบัติงานใหน้าที่ ตลอดจนชีวิตจิตใจของบุคลากรทุกคน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาสร้างรูปแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้

2.2 ควรมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ. พ.ศ. 2542 และที่แกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพคุรุสภาลาดพราว.

กิติ ตยัคคานนท์. (2543). **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บัตเตอร์ฟลาย.

คณะพระภคินีพระกุมารเยซู. (2545). **ภาพลักษณ์การศึกษาคณะภคินีพระกุมารเยซู**. กรุงเทพฯ: พระมหาไถ่ศึกษา.

จรวยพร ธรนินทร์. (2543). **แนวทางในการบริหารงาน สำนักงานการศึกษาเอกชน**. กรุงเทพฯ:คุรุสภา.

จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). **โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ณัทลาวัลย์ สารสุข. (2553). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2546). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัล เอ็กเพรส.

บังอร ไชยเผือก. (2550). **การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู**. สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปสุตา เพ็งประสพ. (2550). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา**. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักค์.

พิชาวีร์ เมฆขยาย. (2550). **ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภราดาวิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. (2549). **ฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี การศึกษาเพื่อรัก-รับใช้**. สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). กรุงเทพฯ: จูนพับลิชชิ่ง จำกัด.

ภารดี อันนต์นาวี. (2551). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : ภาควิชาบริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยชลบุรี.

มัลลิกา ต้นสอน. (2545). **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ต.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : Diamond in Business World.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.

_____. (2551). **เชาว์อารมณ์ (EQ) : ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต**. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). (2550). **การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: จูนพับบลิชชิ่ง.

สมชาติ กิจยรรยง. (2544). **ความฉลาดรู้ของผู้นำ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2544). **แนวทางการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเอกชนเพื่อขอรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). **หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). **มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของครู ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.

อุมาพร บุญญาวิโรจน. (2538). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผูบริหารโรงเรียนเทศบาลในทัศนะของผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครองและครูโรงเรียนเทศบาล ในเขตการศึกษา 2**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิรราช

อรุณ พรหมจรรย์. (2556). .การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา," **วาสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย**. 19(2), 67-80.

Abel, A.T. (2002). **The Characteristics, Behaviors and Effective Work Environment Of Servant Leadership : A Delphi study**. Dissertation Ph.D. (Educational Leadership and Policy Studies). Virginia : Blacksburg.

Black, G.L. (2010). "Correlation analysis of servant leadership and school climate," **Catholic Education : A Journal of Inquiry and Practice**. 13(4), 437-466.

Blanchard, K.H. (2006). **Leading at a Higher level : Blanchard on leadership and creating high performing organizations**. New Jersey : Prentice Hall.

Block, P. (1996). "Reassigning responsibility," **Sky**, 18(2), 26-31.

Daft, R.L. (1999). **Leadership Theory and Practice**. Texas : The Dryden Press.

_____. (2000). **Management**. Texas : The Dryden Press.

Dennis, R.S. (2004). "Development of the Servant Leadership assessment Instrument," **Dissertation Abstracts International**. 65(5), 1857.

Greenleaf, R. K. (1976). **The institution as servant**. IN: Publication of the Greenleaf Center.

_____. (1997). **Servant Leadership**. Illinois : The Robert L. Greenleaf Center.

_____. (2002). **Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. New Jersey : Pualist Press.

Goleman, D. (1995). **Emotional intelligence**. New York: Bantam Books. Harmer: Jerami.

Hardin, F.W. (2003). **Impacting Team Public School trough a Student Servant-Leader Model : A Case Study**. Dissertation Ed.D (Doctor of Education). Texas : Texas Tech University.

Hemphill, J.K. and Coon, A.E. (1957). **Leader Behavior Description**. Columbus, OH : Ohio State University Press.

Hosking, D. M. (1988). "Organizing, leadership, and skilful process". **Journal of Management Studies**, 25, pp. 147-166.

Jacobs, T. O. and Elliott, J. (1990). "Military executive leadership". **K. E. Clark & M. B. Clark. Measures of Leadership**. New Jersey: Leadership Library of America.

Krejcie, Robert V. and Derryle W. Morgan. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities, " **Journal of Education and Psychological Measurement**. 30(10), 607-609.

Lambert, W.E. (2004). **Servant Ledership Qualities of Principals Organizational Climates, and Student Achievement : A Correlation Study**. Dissertation Ed.D. (Doctor of Education). Southeastern : Nova Southeastern University.

Livovich, M.P,Jr. (1999). **An Investigation of Servant-leadership in public school Superintendents in the State of Indiana**. Dissertation Ed.D (Doctor of Education). Indiana : Indiana State University.

Maxwell, J. C. (1996). **The irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you**. Nashuille, Tennessee: Thomas Nelsom Books.

Sharon , L. (2004). **Employee perception of servant leadership: comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment**. Doctoral dissertation,Organizational Leadership, Graduate School, Indiana Wesleyan University.

Spear, L.C. (2004). "Practicing servant leadership," **Leader to Leader**. Fall 2004 (34),7-11.

Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership: A survey of theory and research** . New York: Free Press.

Taylor, T.A. (2002). "Examination of leadership practice of principals identified as servant leadership," **International Journal of Leadership in Education**. New York : McGraw-Hill Co.

Taylor-Gillham, D.J. (1998). **Image of servant leadership in education**. Arizona : Nortern Arizona University.

Thomson, C.H. (2005). **The public School Superintendent and Servant Leadership**. Dissertation, Ed.D. (Doctor of Education). Wisconsin : Wisconsin University.

Walker, P.D. (1997). **A case study of servant leadership**. San Francisco : The University of San Francisco.

Wheatley, M. (1994). **Leadership and the new science : Learning about organizations From an orderly universe**. San Francisco : Berrett-Koehler.

Yukl, G., Kim, H., Falbe, M.C. (1996). "Antecedents of Influence Outcome," **Journal of Applied Psychology**. Vol 81(3), Jun.

Yulk, G. (2000). **Influence behavior questionnaire**. New Jersey : Prentice Hall.

Zohar, D. (1997). **Rewiring the Corporate Brain**. SF: Berrett-Koehler.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่องภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของท่านสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกประถมศึกษา

ในจังหวัดสงขลา

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของท่านสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

3. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่าน แต่จะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของท่านสถานศึกษาต่อไป

ขอบคุณความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

(ดร.กนกกร ศิริสุข)
โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

แบบสอบถามการวิจัย
เรื่องภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของท่านสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย (✓) และกรอกข้อความลงในช่องว่างซึ่งตรงกับสถานภาพของท่าน

1. สังกัด
   - ( ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1
   - ( ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2
   - ( ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
2. ระดับการศึกษา
   - ( ) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
   - ( ) ปริญญาโท
   - ( ) ปริญญาเอก
3. ระยะเวลาในการรับราชการ
   - ( ) น้อยกว่า 10 ปี
   - ( ) 10-15 ปี
   - ( ) มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของท่านสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

<u>คำชี้แจง</u> ขอให้ท่านพิจารณาเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของท่านสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาโดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

แบบสอบถาม

เรื่องภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของท่านสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ด้านการรับฟัง					
1	ท่านให้เวลาและรับฟังความรู้สึกลึกๆและข้อท้วงติงของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่					
2	ท่านฟังความเห็นของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ โดยไม่ขัดจังหวะทั้งที่ไม่เห็นด้วย					
3	ท่านสนับสนุนให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่เลือกว่าระดับใด					
4	ท่านสนับสนุนให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่แสดงความคิดเห็นและหาข้อยุติร่วมกัน					
5	ท่านปรึกษาครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ในการพิจารณาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ					
6	ท่านตัดสินใจด้วยความรวดเร็วโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่					
7	ท่านมีความเต็มใจรับฟังและไต่ถามทำความเข้าใจในสิ่งที่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่พูด					
8	ท่านรับฟังข้อบกพร่องของตนเองทั้งทางตรงและทางอ้อมจากครู บุคลากร เจ้าหน้าที่					
9	ท่านมักขัดจังหวะทันทีในระหว่างที่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่กำลังพูดโดยไม่รอให้พูดจบ					
10	ท่านเชิญครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่มีความเห็นไม่ตรงกันมาให้ข้อมูลโดยไม่เผชิญหน้ากัน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ด้านการเห็นอกเห็นใจ					
11	ท่านเห็นคุณค่าของงานแต่ละอย่างที่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหรือเสนอ					
12	ท่านปฏิบัติต่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ด้วยความเคารพบนพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล					
13	ท่านเข้าใจในการแสดงออกของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ แม้ว่าจะกระทบกับความรู้สึกของท่าน					
14	ท่านช่วยให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่รู้เท่าทันอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด					
15	ท่านยอมรับและให้โอกาสครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ถึงแม้จะทำงานผิดพลาดก็ตาม					
16	ท่านตำหนิครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ได้ทุกเมื่อโดยไม่ต้องคำนึงถึงความรู้สึก					
17	ท่านดูแลช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ให้ได้รับประโยชน์ตามที่พึงได้รับ					
	ด้านการเยียวยารักษา					
18	ท่านให้คำปรึกษาด้วยความเต็มใจแก่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่เพื่อร่วมกันหาทางออกของปัญหา					
19	ท่านเปิดโอกาสเสมอในการให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่เข้าพบเพื่อปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา					
20	ท่านให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่เข้าพบได้เฉพาะเรื่องงานและต้องนัดหมายไว้ล่วงหน้าก่อนเท่านั้น					
21	ท่านกำหนดระยะเวลากับครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ฟื้นฟูหรือพัฒนาตนเองเมื่อต้องหยุดหรือพักงาน					
22	ท่านสนับสนุนให้กำลังใจครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาวิชาชีพตามสายงาน					
23	ท่านยินดีให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่เข้าปรึกษาปัญหาในเรื่องส่วนตัวได้และเก็บเป็นความลับ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
24	ท่านเอาใจใส่ เอื้ออาทรพูดคุยทักทายกับครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกคนตามโอกาสอันควร					
25	ท่านแสดงความเมตตาและให้อภัยแก่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ถึงแม้จะไม่ตอบสนองงาน					
26	ท่านได้ศึกษา วิเคราะห์ สาเหตุของปัญหาต่างๆของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ เพื่อช่วยเหลือแก้ไขได้ถูกต้อง					
	ด้านการตระหนักรู้					
27	ท่านยอมรับจุดเด่นจุดด้อย ข้อจำกัดและกล้ายอมรับความผิดพลาดของตนเองโดยกล่าวคำขอโทษ					
28	ท่านรับรู้อารมณ์ของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ ได้เสมอแต่ไม่แสดงอาการตอบโต้					
29	ท่านชี้แนวทางให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่มองเห็นภาพความสำเร็จของหน่วยงาน					
30	ท่านแจ้งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องก่อนมอบหมายภาระงานให้แก่ครู บุคลากร ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ					
31	ท่านติดตามความก้าวหน้าและให้ความสำคัญกับงานของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกคน					
32	ท่านเข้าใจสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดผลกระทบจึงร่วมมือกับครู บุคลากร เจ้าหน้าที่เพื่อหาทางออก					
33	ท่านคำนึงถึงความรู้สึกของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกคนว่าจะปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะมีความสุข					
34	ท่านมักเกิดความสับสนและลังเลใจที่จะใช้วิธีการใหม่ ๆ ตามที่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่เสนอ					
35	ท่านชี้ประเด็นสำคัญจากเอกสารราชการหรือหนังสืออื่นให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ร่วมพิจารณา					
	ด้านการโน้มน้าวใจ					
36	ท่านชี้ความสำคัญของงานที่มอบหมายให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่รับฟังอย่างมั่นใจ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
37	ท่านระบุข้อเด่นข้อด้อยแต่ละวิธีการจัดการงานให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่เลือกใช้ตามบริบทของงาน					
38	ท่านชื่นชมผลงานแล้วจึงแนะนำด้วยความสุภาพให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่นำไปปรับปรุง					
39	ท่านมักใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการสั่งการให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตาม					
40	ท่านบอกความเจริญก้าวหน้าให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่รับฟังถึงวิธีการไปถึงจุดหมาย					
41	ท่านเชิญชวนให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ขันอาสารับมอบหมายงานก่อนมอบหมายงานจริง					
42	ท่านไปเยี่ยมเยียนครู บุคลากร เจ้าหน้าที่โดยไม่รอโอกาสสำคัญหรือเมื่อมีการจัดงานต่าง ๆ					
43	ท่านเสนอความคิดที่รู้สึกท้าทายให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่นำไปทดลองปฏิบัติ					
	ด้านการสร้างมโนทัศน์					
44	ท่านอธิบายได้ชัดเจนถึงทิศทางแนวโน้มการจัดการศึกษาในอนาคตของสถานศึกษา					
45	ท่านบอกหรือระบุสถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหาของการศึกษาไว้ในแผนงาน					
46	ท่านคนปัจจุบันมักยกเลิกแนวคิดดี ๆ ของท่านคนก่อนแทนที่จะสานต่อหรือแก้ไขพัฒนา					
47	ท่านกำหนดเป้าหมายชัดเจนและมีส่วนร่วมจึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้และเกิดผลเป็นรูปธรรม					
48	ท่านบอกที่มาที่ไปของแผนระยะยาวของสถานศึกษาในภาพรวมและมีทิศทางชัดเจน					
49	ท่านเสนอความคิดนอกกรอบที่จะดำเนินการซึ่งผู้เกี่ยวข้องอาจไม่คุ้นเคยเหมือนที่ผ่านมา					
50	ท่านแจ้งวิสัยทัศน์หน่วยงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและติดตามการนำไปปฏิบัติ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
51	ท่านใช้สถานการณ์ปัจจุบันเป็นสื่อให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
	ด้านการมองการณ์ไกล					
52	ท่านสามารถคาดการณ์สถานการณ์ด้านการศึกษาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเนื่องจากการใช้ข้อมูลที่มีอยู่					
53	ท่านสามารถชี้แจงและจัดทำแผนดำเนินการล่วงหน้าที่ให้แนวปฏิบัติชัดเจนและเหมาะสม					
54	ท่านได้คาดการณ์ว่าอาจเกิดอุปสรรคต่าง ๆ ในอนาคตจึงได้จัดทำแผนกันไว้ล่วงหน้า					
55	ท่านมีวิสัยทัศน์และแลกเปลี่ยนกับผู้ร่วมงานทุกระดับในการทำงานเพื่อเชื่อมโยงสอดรับกัน					
56	ท่านนำเสนอหรือแสดงผลงานที่มีจุดหมายและแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา					
57	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์โดยมองความแตกต่างเป็นพลังร่วมภายหน้า					
58	ท่านมองว่าเหตุการณ์ในอนาคตไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูลปัจจุบันและข้อมูลในอดีต					
59	ท่านส่งเสริมและสามารถใช้ระบบข้อมูลความรับรู้และแบ่งปันความคิดและความรู้สึกซึ่งกันและกัน					
	ด้านการพิทักษ์รักษา					
60	ท่านจัดทีมงานออกให้บริการต่าง ๆ แก่ชุมชนโดยไม่ต้องรอให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ร้องขอ					
61	ท่านบอกกระบวนการทำงานชัดเจน ทำให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่มีความกล้าและมั่นใจ					
62	ท่านแสดงแบบอย่างการให้บริการต่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่มากกว่าการควบคุม					
63	ท่านไม่แสดงหาความโดดเด่นหรืออ้างถึงสิ่งที่ได้ให้ความช่วยเหลือครู บุคลากร เจ้าหน้าที่					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
64	ท่านมักให้ความสำคัญและมอบหมายงานให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่เฉพาะบางคนที่ไว้วางใจ					
65	ท่านพยายามใช้เวลาแนะนำครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ให้พร้อมก่อนมอบหมายงาน					
66	ท่านส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จโดยถือว่าครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน					
67	ท่านดำเนินการให้ความสะดวกและจัดสวัสดิการให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่อย่างทั่วถึง					
68	ท่านมักบอกว่าเป็นความผิดพลาดของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่เสมอเมื่อปรากฏข้อท้วงติง					
	ด้านการมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาคน					
69	ท่านมองเห็นคุณค่าของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่โดยไม่ตัดสินจากลักษณะภายนอก					
70	ท่านรับฟังและติดตามข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาครู บุคลากร เจ้าหน้าที่					
71	ท่านมอบหมายงานและความรับผิดชอบแก่ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่อย่างทั่วถึง					
72	ท่านพยายามผลักดันให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ประสบความสำเร็จสูงสุดกว่าที่หวังไว้					
73	ท่านจัดเวลาช่วยเหลือแนะนำให้ครู บุคลากร เจ้าหน้าที่มีความพร้อมก่อนมอบงาน					
74	ท่านให้ความสำคัญกับกระบวนการกลุ่มโดยเชื่อว่าเป็นการพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกันได้ดี					
75	ท่านตั้งข้อท้วงติงเมื่อครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ไปอบรมแล้วยังทำงานไม่ได้ดังที่หวัง					
76	ท่านกล่าวและยกข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นตัวเลขความสำเร็จของครู บุคลากร เจ้าหน้าที่					
77	ท่านไม่ได้จำกัดว่าครู บุคลากร เจ้าหน้าที่จะต้องไปอบรมเฉพาะส่วนที่เป็นวิชาการ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
78	จัดตารางเวลา สถานที่และงบประมาณในการพัฒนางานโดยพิจารณาทั้งความเหมาะสมและพอเพียง					
	ด้านการสร้างชุมชน					
79	ท่านกล่าวถึงและชื่นชมความสามารถและจุดเด่นต่าง ๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นตัวอย่าง					
80	ท่านส่งเสริมความเป็นทีมงานชัดเจน สังเกตได้จากเอกลักษณ์ที่แสดงออกของสถานศึกษา					
81	ท่านสนับสนุนกลุ่มผู้สนใจให้เป็นชมรมหรือเครือข่ายช่วยให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์					
82	ท่านปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้วยความเอื้ออาทร					
83	ท่านพัฒนาทีมงานที่มีคุณภาพจนสามารถปฏิบัติงานในนามสถานศึกษาได้					
84	ท่านมักนัดพบครู บุคลากร เจ้าหน้าที่ครั้งละหลาย ๆ คนเพื่อระดมความคิดที่หลากหลาย					
85	ท่านไม่อนุญาตให้ทีมงานดำเนินการใด ๆ ในนามของสถานศึกษาหรือถ้าท่านไปร่วมด้วยไม่ได้					
86	ท่านจัดให้มีกิจกรรมสังสรรค์ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์					
87	ท่านส่งเสริมให้มีเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลายและจัดทรัพยากรสนับสนุน					
	การปฏิบัติงานของท่านสถานศึกษา					
88	ท่านส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาสาระหลักสูตรสถานศึกษาที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่น					
89	ท่านส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน					
90	ท่านส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
91	ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลร่วมกับสถานศึกษาในการใช้หลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง					
92	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา					
93	ท่านมีส่วนร่วมรับทราบและให้ข้อเสนอแนะกับสถานศึกษาในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					
94	ท่านมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาประสานความร่วมมือการพัฒนาด้านวิชาการกับองค์กรอื่น					
95	ท่านจัดทำแผนกำหนดเป้าหมายผลผลิตและวิเคราะห์แผนจัดลำดับความสำคัญเพื่อจัดทำและเสนอของบประมาณ					
96	ท่านควบคุม ตรวจสอบ การเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนงานโครงการ					
97	ท่านติดตามผล ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานโครงการ					
98	ท่านวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคลองค์กร ที่มีศักยภาพในการสนับสนุนการจัดการศึกษา					
99	ท่านตรวจสอบการจัดทำบัญชี การเงิน พัสดุให้ถูกต้องตามระเบียบและเป็นปัจจุบัน					
100	ท่านปฐมนิเทศให้แก่บุคลากรที่เข้ารับการปฏิบัติงาน					
101	ท่านกำหนดแนวในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
102	ท่านประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
103	ท่านวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร					
104	ท่านสร้างขวัญกำลังใจและการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
105	ท่านกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบงานธุรการ					
106	ท่านส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
107	ท่านดูแลการจัดอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม ให้อยู่ในสภาพมั่นคง ปลอดภัยเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน					
108	ท่านประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคลากร ชุมชน องค์กรส่วนท้องถิ่น					
109	ท่านส่วนร่วมและส่งเสริมการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษา					
110	ท่านวางแผนจัดระบบควบคุมภายในและวางมาตรการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา					

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง
   ตำแหน่ง อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
   สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ จุลทรัพย์
   ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ภาควิชาจิตวิทยา
   สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
3. รองศาสตราจารย์ ดร.จรัส อติวิทยาภรณ์
   ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ อดีตหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
   สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
4. ดร.สุภาพ สิกขาพันธ์
   ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
   สถานที่ทำงาน โรงพยาบาลระโนด จ.สงขลา
5. ดร.ศศิรัศมิ์ ประสาทแก้ว
   ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
   สถานที่ทำงาน ส่วนแผนงาน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ภาคผนวก ค

ผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน นำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยการให้คะแนนความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด ปรากฏผลดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการ	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\sum R$	IOC
1.	1. สังกัด ( ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ( ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ( ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
2.	ระดับการศึกษา ( ) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
3	ระยะเวลาในการรับราชการ ( ) น้อยกว่า 10 ปี ( ) 10-15 ปี ( ) มากกว่า 15 ปี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

ข้อ	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\sum R$	IOC
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00

ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\sum R$	IOC
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
332	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
33	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
51	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
52	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\sum R$	IOC
54	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
55	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
56	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
57	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
58	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
59	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
60	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
61	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
62	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
63	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
64	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
65	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
66	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
67	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
68	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
69	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
70	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
71	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
72	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
73	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80
74	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
75	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
76	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
77	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
78	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
79	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
80	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\sum R$	IOC
81	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
82	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
83	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
84	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
85	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
86	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
87	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
88	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
89	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
90	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
91	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
92	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
93	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
94	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
95	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
96	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
97	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
98	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
99	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
100	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
101	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
102	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
103	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
104	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
105	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
106	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
107	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\sum R$	IOC
108	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
109	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
110	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ภาคผนวก ง

ผลของการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ที่	แบบสอบถามด้าน	Cronbach's Alpha	N of Items
1	การฟัง	.878	10
2	การเห็นอกเห็นใจ	.860	7
3	การเยียวยารักษา	.851	9
4	การตระหนักรู้	.917	9
5	การโน้วน้าวใจ	.821	8
6	การสร้างมโนทัศน์	.855	8
7	การมองการณ์ไกล	.946	8
8	การพิทักษ์รักษา	.860	9
9	การมุ่งมั่นพัฒนาคน	.888	9
10	การสร้างชุมชน	.809	9
11	การปฏิบัติงาน	.940	25
รวมทั้งฉบับ		.984	110

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวกนกกร ศิริสุข

วุฒิการศึกษา

ระดับ	วุฒิ/สาขาวิชา	สถานศึกษา	ปีที่สำเร็จ
ปริญญาเอก	กศ.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา)	มหาวิทยาลัยทักษิณ	2556
ปริญญาโท	กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)	มหาวิทยาลัยทักษิณ	2552
ปริญญาตรี	ศศ.บ. (ศึกษาศาสตร์) ภาษาไทยเกียรตินิยมอันดับ 2	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตานี	2549

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY