

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ  
ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**DEVELOP A MODEL OF SERVANT LEADERSHIP FOR  
EDUCATIONAL SERVICE AREA ADMINISTRATORS**



นายอรุณ พรหมจรรย์  
ARUN PROMCHAN

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

**DEVELOP A MODEL OF SERVANT LEADERSHIP FOR  
EDUCATIONAL SERVICE AREA ADMINISTRATORS**



**ARUN PROMCHAN**

**มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF  
PHILOSOPHY PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT  
SRIPATUM UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2012  
COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY**



วิทยานิพนธ์เรื่อง	การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
คำสำคัญ	ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, การพัฒนารูปแบบ
นักศึกษา	อรุณ พรหมจรรย์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์
หลักสูตร	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะ	วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา	2555

### บทคัดย่อ

การวิจัย การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และประเมินความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ กำหนดสถานการณ์จำลองความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ซึ่งดำเนินการวิจัย โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (mixed-methods) ข้อมูลได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จากผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 225 เขต ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2,056 คน และผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนประมาณ 31,000 โรงเรียน แต่มีผู้บริหารสถานศึกษา รวมจำนวน 30,000 คน ได้ตัวอย่าง จำนวน 144 เขต และสถานศึกษา เขตละ 40 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือข้าราชการครูผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 5,760 คน และจากผู้ที่ทรงคุณวุฒิในการให้ข้อมูลจำนวน 26 คน เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ประมาณค่าและแบบสัมภาษณ์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกและอันดับสองและการยืนยันรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและรายองค์ประกอบหลักอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบหลักจากสูงไปหาค่าคือการประสานทิศทาง (Leading) สร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing) และเริ่มต้นบริการ (Serving) เมื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ค่าไค-สแควร์ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่าเท่ากับ 18.56,  $df = 14$  และ  $P$  เท่ากับ .18 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า จึงสรุปได้ว่าโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเหมาะสม



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

<b>TITLE</b>	DEVELOPA MODEL OF SERVANT LEADERSHIP FOR EDUCATIONAL SERVICE AREA ADMINISTRATORS
<b>KEYWORD</b>	SERVANT LEADERSHIP, EDUCATIONAL SERVICE AREA, DEVELOPMENT MODEL
<b>STUDENT</b>	MR. ARUN PROMCHAN
<b>ADVISOR</b>	DR. SIRINTHORN SINJINDAWONG
<b>CO-ADVISOR</b>	ASSOC.PROF.DR.PREECHA KAMPIRAPAKORN
<b>LEVEL OF STUDY</b>	DOCTOR OF PHILOSOPHY PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
<b>FACULTY</b>	GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT SRIPATUM UNIVERSITY
<b>ACADEMIC YEAR</b>	2012

### **ABSTRACT**

The research objectives were to study and design a developmental model of servant leadership for educational service area administrators. The study also examined the goodness of fit of the structural relationship model consistency of confirmatory factory analysis with the empirical data. This mixed-method research took the sample of 4,008 administrators for survey and twenty-one experts for interview with the collection tools of rating scale questionnaire and interview form. Quantitative data were analyzed by descriptive statistics and with first-order and second-order confirmatory factor analysis. Qualitative data were analyzed by content analysis.

The research findings found that the major factors and sub-factors of servant leadership were at high level. The three major factors in descending order of the mean were leading, performing, and serving. The goodness of fit of the structural relationship model showed its consistency with the empirical data (Chi-Square = 18.56, df = 14, p = 0.18, GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA = 0.01). Statistical analysis results thus confirmed the research hypotheses. The model evaluation also confirmed the designed structural model as the core moving engine of the strategy for leadership development for facilitating.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีโดยได้รับความอนุเคราะห์กรุณาอย่างดียิ่งจาก ท่าน อาจารย์ ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งท่านได้ดูแล เอาใจใส่ อดทน ต่อการทำ วิทยานิพนธ์ของข้าพเจ้าอย่างมาก และท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ อาจารย์ที่ ปรึกษา ร่วม ซึ่งถือว่าท่านเป็นอาจารย์คนแรกในระดับคณาจารย์บัณฑิตและยังเป็นผู้เปิด โอกาสให้ ข้าพเจ้าศึกษาในระดับคณาจารย์บัณฑิตอีกด้วย เป็นผู้ที่ยกย่องกระตุ้นเตือนให้ข้าพเจ้าต้องคิดอย่างรอบด้าน ตลอดเวลาในความเป็นเหตุเป็นผลในการวิจัยเพื่อให้ได้งานที่สมบูรณ์ที่สุดรวมทั้งได้กรุณาให้ คำปรึกษาแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนของการวิจัย ผู้วิจัยจึงขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วราภรณ์ ไทโยมา ประธานกรรมการสอบที่ได้ให้ความเมตตา และได้ถามความก้าวหน้าโดยตลอด ท่านอาจารย์ ดร.ดิเรก พรสีมา อดีตผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า ซึ่งเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความเมตตา ได้กรุณาให้คำชี้แนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ในการพัฒนาวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นและนำไปประยุกต์ใช้งานได้ต่อไป

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาได้ให้การสัมภาษณ์ในการดำเนินการวิจัย ระยะเวลา ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจแบบสอบถามและผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินเชิงยืนยันรูปแบบใน ระยะเวลาที่สอง ขอขอบคุณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต ขอขอบคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตที่กรุณาให้ข้อมูลทั้งที่เป็น กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มทดลองเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ขอขอบคุณสถานศึกษาทุกโรงที่ได้กรุณาให้ ข้อมูลทั้งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มทดลองเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือและต้องขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต ทุกท่านที่กรุณาช่วยอำนวยความสะดวกการจัดเก็บข้อมูลผ่าน ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-MES) อย่างรวดเร็วยิ่ง

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือด้านการพิมพ์และเอกสาร ขอขอบคุณคณะทำงานจัดทำระบบติดตามและประเมินผลทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-MES) ขอขอบคุณ นายทองศักดิ์ พรหมแพง ที่กรุณาช่วยเหลือด้านการประมวลผลมาโดยตลอด ขอขอบคุณ นายฉัตรชัย หวังมีจมี ที่อนุเคราะห์ด้านสถิติและขอขอบคุณนางสาวนิจสุดา อภินันท์ทากรณ์ ที่กรุณาสับสนุน

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณบิดา มารดา ผู้ให้ชีวิตให้การศึกษา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทให้ความรู้ และอบรม สั่งสอนแก่ผู้วิจัยจนประสบความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงาน

อรุณ พรหมจรรย์

มิถุนายน 2556

## สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย .....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ .....	VI
สารบัญตาราง .....	VII
สารบัญภาพ .....	X

### บทที่

<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	9
สมมุติฐานการวิจัย .....	9
ขอบเขตของการวิจัย .....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	13
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	14
<b>2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>15</b>
2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....	15
2.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ .....	28
2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไฟบริการ .....	56
2.4 การพัฒนารูปแบบ.....	19
2.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	19
<b>3 ระเบียบวิธีวิจัย.....</b>	<b>130</b>
ตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา .....	130
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis :CFA ..	131
ตอนที่ 3 ผลการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	140
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	142



<b>4</b>	<b>การวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>143</b>
	ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	145
	ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	149
	ตอนที่ 3 ผลการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูล เชิงประจักษ์.....	160
<b>5</b>	<b>สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>176</b>
	สรุปผลการวิจัย.....	178
	อภิปรายผลการวิจัย.....	179
	ข้อเสนอแนะ.....	180
	บรรณานุกรม.....	182
	ภาคผนวก.....	200
	ภาคผนวก ก. เครื่องมือวิจัย.....	200
	ภาคผนวก ข. PrintOut.....	216
	ประวัติผู้วิจัย.....	279

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงแบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton .....	47
2.2 แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ .....	63
2.3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำใฝ่บริการ .....	67
2.4 สัมเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักวิชาการ ชาวต่างประเทศและชาวไทย.....	80
2.5 สัมเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 1 การรับรู้รับฟัง .....	89
2.6 สัมเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 2 การเห็นอกเห็นใจ.....	92
2.7 สัมเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 3 การกระตุ้นเยียวยา.....	95
2.8 สัมเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 4 การตระหนักรู้.....	98
2.9 สัมเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 5 การโน้มน้าวใจ.....	100
2.10 สัมเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 6 การมองการณ์ไกล.....	103
2.11 สัมเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 7 การสร้างโมทัศน์ .....	105
2.12 สัมเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 8 การพิทักษ์รักษา .....	108
2.13 สัมเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 9 การมุ่งมั่นพัฒนาคน .....	110
2.14 สัมเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 10 การสร้างกลุ่มชน .....	112
4.1 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน.....	145
4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ .....	149
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่สังเกตได้ที่ใช้ใน การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน.....	149
4.4 ค่าต่ำสุด (Min) ค่าสูงสุด (Max) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) และการแปลผลระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....	156
4.5 ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา.....	158
4.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ด้าน Serving .....	160
4.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ด้าน Leading .....	161
4.8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ด้าน Performing .....	163

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง .....	164
4.10 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ทั้งสามองค์ประกอบ .....	167
4.11 ผลการประเมินยืนยันความถูกต้องของรูปแบบภาวะผู้นำ แบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....	171
4.12 ผลการประเมินยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำ แบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....	172
4.13 ผลการประเมินยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำ แบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....	173
4.14 ผลการประเมินยืนยันการนำไปใช้ประโยชน์ได้ของรูปแบบภาวะผู้นำ แบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....	174
4.15 สรุปผลการประเมินการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวม .....	175

## สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	14
2.1 เปรียบเทียบการบริหารและการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการตาม โครงสร้างเดิมกับโครงสร้างใหม่ .....	17
2.2 โครงสร้างการบริหารและการจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา.....	18
2.3 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย .....	37
2.4 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ (Achua and Lussier, 2010) .....	40
2.5 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิด ทฤษฎี.....	129
2.6 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย.....	126
2.7 แสดงแนวโน้มความสนใจในการวิจัยทฤษฎีภาวะผู้นำรับจาก Leadership.....	98
3.1 แสดงระยะขั้นตอนการวิจัย .....	130
4.1 พังเส้นทางองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการด้าน Serving.....	160
4.2 พังเส้นทางองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการด้าน Leading .....	161
4.3 พังเส้นทางองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการด้าน Performing .....	163
4.4 พังเส้นทางตัวแปร โครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ สามองค์ประกอบกับตัวชี้วัด .....	165
4.5 พังเส้นทางตัวแปร โครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ สามองค์ประกอบกับตัวชี้วัด .....	168
4.6 โมเดลภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....	170

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานสู่ระบบราชการยุคใหม่ ขององค์การหรือหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพนั้น สิ่งสำคัญ คือการพัฒนาคนหรือบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพราะคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทั้งทางในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมและสอดคล้องกับยุคสมัยมีความประพฤติ ปฏิบัติที่มีเหตุผลมีวินัยมีความสามัคคีกลมเกลียวจิตใจยึดมั่น อยู่ในคุณธรรมจริยธรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2533, หน้า 5) และภายใต้กรอบการพัฒนาของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559) ที่อยู่บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยึดคนเป็นศูนย์กลาง เป็นแผนบูรณาการแบบองค์รวม พัฒนาชีวิตให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ และพัฒนาสังคมให้เข้มแข็ง แต่เนื่องจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประเทศ ทั่วโลกพยายามเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและช่วงชิงความได้เปรียบเพื่อที่จะสร้างความมั่งคั่ง มั่นคงให้แก่ชาติ บ้านเมืองด้วยการมีเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง มีสังคมที่น่าอยู่จึงควรต้องมีกลไกเตรียมการสร้างภูมิคุ้มกันให้ประเทศพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนซึ่งถือว่าการศึกษาคือกระบวนการสำคัญในการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554, หน้า 1-31) ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงระบบราชการ เริ่มตั้งแต่บทบาทภารกิจ โครงสร้างขององค์การ เพื่อเกิดความสะดวก คล่องตัว กะทัดรัดมีความชัดเจนลดความซ้ำซ้อน ประสานงานได้อย่างรวดเร็วรวมทั้งความมีระเบียบ วินัย มีคุณธรรมที่ดีในการปฏิบัติงานสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ (เพิ่มกอมณี, 2545, หน้า 7 – 9) สอดคล้องกับทิวาดีเมฆสุวรรณ (2545, หน้า 5) ที่กล่าวไว้ว่าในยุคสังคมปัจจุบัน มีความหลากหลายทางเชื้อชาติความคิดความเชื่อมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจทั่วโลกเป็นสังคมของผู้ที่มีอิสระในทางความคิดและการกระทำมีการรวมกลุ่มทำงานที่เป็นเครือข่ายสัมพันธ์กับคนอื่น โดยรอบอย่างกว้างขวางดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในระบบราชการยุคใหม่ที่จะสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้จึงต้องมีลักษณะการทำงานแตกต่างไปจากเดิม มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้ที่มีความรู้รอบ รู้ลึกทำงานโดยมุ่งเน้นประชาชนสามารถสร้างคุณค่าของงานเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดัน

สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การสอดคล้องกับความคิดเห็นของเปรมจิตต์เหมินทร์ (2545, หน้า 25 – 27) ที่กล่าวว่าบุคคลที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานในระบบราชการยุคใหม่ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมค่านิยมและนิสัยในการทำงานให้มีเจตคติและอุดมการณ์เพื่อส่วนรวม มีจรรยาบรรณมีคุณธรรมมีจิตบริการ และมีความมั่นคงในอารมณ์ยอมรับข้อผิดพลาด ปรับปรุงงาน ให้มีคุณภาพทำงานอย่างมืออาชีพมองการณ์ไกลอย่างมีวิสัยทัศน์สนใจติดตามข่าวสาร ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี ตลอดเวลา มีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นทีมพร้อมในการประสานงานให้บริการอย่างรวดเร็วซื่อสัตย์สุจริต มีค่านิยมและความเชื่อในการกระทำที่ถูกต้อง (วงเดือนจงไพบุลย์, 2543, หน้า 1) สอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ที่ว่าคุณลักษณะที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ประสบผลสำเร็จนั้น คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดีเชี่ยวชาญ ในอาชีพมีจริยธรรมมีความร่วมแรงร่วมใจ

หน่วยงานทางการศึกษาก็เช่นกัน ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหนึ่งในระบบราชการก็ต้องมีการปรับบทบาท ภารกิจ โครงสร้างต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมเมื่อ ปี 2546 เริ่มตั้งแต่ กระทรวงศึกษาธิการยุคใหม่ ได้มีการรวมหน่วยงานเดิมทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรมเข้าด้วยกันคือกระทรวงศึกษาธิการทบวงมหาวิทยาลัยและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็น กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบไปด้วย สำนักงานรัฐมนตรี และ อีก 5 หน่วยงานหลัก คือ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) เป็นหน่วยงานหรือองค์การทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ทำหน้าที่ในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและให้บริการทางการศึกษากับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั่วประเทศ แบ่งเป็นจำนวน 225 เขต เริ่มแรกเมื่อเดือนกรกฎาคม 2546 แบ่งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต และต่อมาได้มีการแบ่งเป็น 178 เขต และ 185 เขตเป็นลำดับจนกระทั่งเมื่อปลายปีงบประมาณ 2553 ได้มีการแบ่งพื้นที่ใหม่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 183 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เป็น 42 เขต โดยแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเป็นผู้บริหาร และกำหนดให้มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวนหนึ่ง เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร ในการกำกับดูแล บังคับบัญชา ให้เป็นไปตามบทบาท หน้าที่และหรือภารกิจ ตามที่ได้รับมอบหมายหรือได้รับการกระจายอำนาจให้รับผิดชอบ โดยแบ่งงานออกเป็น 4 ด้าน คือ

การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงควรเป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของหน่วยเหนือและสถานศึกษา มีความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนพัฒนา เป็นองค์กรนำการพัฒนาการศึกษา ซึ่งต้องมีบุคลากร เครื่องมือ แผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถเพียงพอที่จะส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งเป็นแหล่งข้อมูลบริการข่าวสารการศึกษาควบคู่กับการกำกับดูแลสถานศึกษา และบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับพัฒนาการทางการศึกษา เศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศและสากล(คำหริ่งมสันเทียะ, 2546, หน้า 33 – 34)

ภารกิจข้างต้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ว่าจะเป็นเรื่องปัญหาหรือเรื่องที่จะต้องพัฒนาให้เกิดความสำเร็จ บุคคลสำคัญที่มีส่วนสำคัญยิ่งคือผู้บริหารการศึกษาที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้บริหารองค์กรและผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ในภารกิจหน้าที่ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ในหน่วยงาน การวางแผน การวินิจฉัย ตัดสินใจสั่งการ การมอบหมายงาน ประสานงาน ติดตาม และประเมินผล ตลอดจนการประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลแวดล้อม เพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยผ่านทักษะ 3 ด้านด้วยกันคือ ทักษะด้านเทคนิคหรือวิชาการ (technical skills) ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) และทักษะด้านกรอบแนวคิดหรือสังกะย (conceptual skills) ซึ่งจะช่วยให้สามารถแสดงบทบาทและปฏิบัติหน้าที่หลักได้ดี สามารถสร้างความเชื่อ แบบแผน ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร สร้างความร่วมมือร่วมใจและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ (ชยาธิศ กัญหา, 2550, หน้า 2) เพราะว่าเป็นบุคคลหลักที่สำคัญและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ความสามารถคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนมีจรรยาบรรณวิชาชีพ อันจะนำไปสู่การจัดและการบริหารการศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล(ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 140)นอกจากนั้น สภาพปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นี้การทำงานที่มีผู้นำเก่งเพียงคนเดียวอาจไม่เกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วยและถึงแม้จะมีกลยุทธ์ตัวแบบเทคนิควิธีการทักษะและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ก็ไม่อาจช่วยทำให้เกิดประโยชน์ได้ หากไม่มีความเข้าใจพื้นฐานในการสร้างแรงบันดาลใจและความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ตามไม่เน้นที่การควบคุม หรือเข้มงวดจนกระทั่งบดบังศักยภาพและในส่วนผู้นำ หรือผู้บริหารในองค์กรทางการศึกษา ซึ่งต้องการแสวงหาและมุ่งสู่ความเป็นเลิศจะเสาะแสวงหาเครื่องมือ ทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อนำองค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์ที่พึงประสงค์เช่น เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศก็ถือว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนากระบวนการจัดการประกันคุณภาพการศึกษาได้ เช่นกัน ซึ่งได้เน้นว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญประการแรก (สมยศชีแจง, 2552) เพราะ ภาวะผู้นำเป็นชีวิตและพลังงานของการทำงานเป็นกลุ่มทีมหรือระดับองค์กรจะสำเร็จได้ก็ด้วยภาวะผู้นำยิ่งกว่านั้น ภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยสำคัญทำให้องค์กรมีประสิทธิผล

(Ivanchevich, Konopaske & Matteson, 2008 , p. ) ดังนั้นการแสวงหารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูปการศึกษาที่ยังเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน ได้ภาวะผู้นำจึงเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหาร ที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานด้วยปัจจุบันนักวิชาการได้พยายามทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถนำไปเกิดประสิทธิผลแก่กลุ่มองค์กรมานานหลายทศวรรษโดยแนวคิดภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกจะเป็นการศึกษาเพื่อหาคำตอบว่าผู้นำเกิดจากคุณลักษณะใดบ้างที่ทำให้แตกต่างจากผู้ที่มีชื่อผู้นำแต่ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 แนวทางการศึกษาได้หันไปให้ความสนใจกับพฤติกรรมของผู้นำโดยแนวคิดนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้ได้ แต่แนวคิดนี้ได้ละเลยการให้ความสนใจต่อปัจจัยสถานการณ์ในยุคต่อมาช่วงจึงเกิดแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่มองว่าภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์กลางปี ค.ศ. 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการที่สนใจอธิบายถึงความมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผลจึงเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบรรพบุรุษภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (วิโรจน์สารัตนะ, 2553) อย่างไรก็ตามในยุคเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรและรูปแบบการทำงานแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่การมีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตามในที่นี้สอดคล้องกับทัศนะของซาโต (Certo , 2006) ที่ว่าผู้นำยุคใหม่ควรมีการผสมผสานคุณลักษณะของผู้นำใน 5 รูปแบบคือ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบสอนงาน (coaching leadership) ภาวะผู้นำแบบพิเศษ (superleadership) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurial leadership) และภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะตรงกันว่าภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการซึ่งถือว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์กรสมัยใหม่ (Dennis & Bocarnea, 2005; Taylor, Martin, Hutchinson, & Jinks, 2007; Kouzes & Posner 2007; Black, 2010; สัมฤทธิ์ กางเพ็งและสรายุทธกันหลง, 2553) ฮอว์กิน (Hawkins, 1996, pp. 5-6) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสิ่งแวดล้อมและหรือบริบทแห่งการบริการ คือ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ประกอบกับสภาพการณ์ปัจจุบันจึงเกิดความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านภาวะผู้นำจากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมที่เคยมีประสิทธิผลในอดีตมาสู่แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ซึ่งมุ่งเน้นผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกลระดับสากลมีความสามารถยืดหยุ่นเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมุ่งเน้นไปที่การมีคุณธรรมสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานให้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีมนอกจากนั้นงานวิจัยในอดีตยังมุ่งเน้นที่การปรับปรุงยกระดับสไตล์และกระบวนการในการ



เป็นผู้นำเป็นส่วนใหญ่เพราะในตอนนั้นตั้งใจที่จะปรับเปลี่ยนผู้นำจากการเป็นผู้นำจากภายนอกแต่ในปัจจุบันการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งที่จะต้องเริ่มจากภายในนั่นคือต้องเริ่มจากหัวใจต้องเปลี่ยนลักษณะและความตั้งใจในการเป็นผู้นำเปลี่ยนจากผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัวเป็นผู้นำที่มีหัวใจคำนึงถึงผู้อื่น (Blanchard, 2006) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะเป็นการอำนวยความสะดวกหรือการควบคุมร่วมกันและที่สำคัญก็คือการมุ่งสร้างภาวะผู้นำให้ผู้อื่นผู้นำจะต้องทำตัวเสมือนผู้ให้บริการเพื่อให้ทุกคนสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ ด้วยเหตุนี้หลักการของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) จึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ปัจจุบัน รูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่เน้นการให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Spears & Lawrence, 2002) โดยจะต้องมีความรับผิดชอบพื้นฐานที่แสดงถึงความมีจริยธรรมคือการให้บริการแก่ผู้ตามซึ่งหมายถึงการบำรุงทะนุถนอมปกป้องและเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ตาม (Yulk, 2002) นอกจากนี้ สเปียร์ (Spears, 2004) ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่านอกจากจะมีการบริการหรือให้บริการแก่ผู้อื่นและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแล้วแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังมีลักษณะเด่นอีกประการหนึ่ง ได้แก่การมีแนวคิดในการทำงานเป็นแบบองค์รวม (a holistic approach to work) และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชนส่วนในด้านแนวคิดที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตามนั้น สโตน รัสเซล และแพทเทอร์สัน (Stone, Russell & Patterson, 2004) ได้ให้ทัศนะว่าผู้นำแบบใฝ่บริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการบริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตามโดยเป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (self-giving) ที่ไม่ใช่ อิทธิพลในทางเกียรติยศ (self glory) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการนี้เป็นแบบพลวัตจึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคปัจจุบันได้นั้นคือการบริการ ประกอบกับกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์และแนวโน้มในอนาคตดังนั้นแนวคิดภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาในยุคของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย จึงต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดของภาวะผู้นำที่เปลี่ยนไปและเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งก็คือภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษา มีบทบาทภารกิจในการให้บริการส่งเสริมสนับสนุนและกำกับติดตามสถานศึกษาในสังกัดจึงอยู่ในบริบทหรือสิ่งแวดล้อมของการบริการ ดังนั้นผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมแห่งการบริการด้วยนั่นคือการบริการ ประกอบกับกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์และแนวโน้มในอนาคตแนวคิดภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาในยุคของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย จึงต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่เปลี่ยนไป และเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมซึ่งก็คือภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการประกอบกับที่ผ่านมามีตั้งแต่เริ่มตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อปี 2546 ดังกล่าว มี

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวนน้อย ทั้งที่ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาและเป็นผู้ที่จะต้องขับเคลื่อนการจัดการศึกษา เช่น มีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าของ นิติมา เทียนทอง (2544) ซึ่งผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดภาวะผู้นำในอนาคตของอูลริช (1996)ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ ส่วนที่เป็นคุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ เช่น เป็นผู้ที่มีความฉลาดและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการสื่อสาร เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องได้ เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้องและมีความจริงจังต่อความเชื่อ เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจและมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ส่วนอีกลักษณะหนึ่ง คือ ความสามารถเชิงบริหารจัดการ เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และความสามารถในการติดตามงานและการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น ส่วนเมื่อมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้วมีงานวิจัยด้านนี้อยู่บ้าง เช่น อานนท์ สุขภาคกิจ (2550) ได้ศึกษาองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามพฤติกรรมภาวะผู้นำของกริฟฟิธส์ (Griffiths , 1956) ใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการมี ความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงด้านการยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการประสานงานและด้านการเข้าสังคม ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้วยการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าวกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าดีทุกด้าน และเมื่อวิเคราะห์ต่อไป พบว่า โมเดลที่เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการศึกษาของสังคมไทย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ คือ ด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างคุณค่าร่วม และด้านการประสานความร่วมมือ เป็นต้นในส่วนที่มีการศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีปรากฏอยู่บ้าง เช่น โสภณ เพชรพวง (2551) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาซึ่งพบว่าสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษามี 4 องค์ประกอบคือ 1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่แสดงถึงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษา (Virtuous- Ethical Characteristics) จำนวน 25คุณลักษณะที่สำคัญได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตความยุติธรรมและเที่ยงธรรมการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ 2) องค์ประกอบด้านความสามารถในการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน (Task - Related Skills) มี 23 สมรรถนะที่สำคัญได้แก่การนิเทศกำกับติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงการคิดเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการทรัพยากร 3)

องค์ประกอบด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge - Based Application) มี 7 สมรรถนะที่สำคัญได้แก่การบริหารจัดการความรู้การเรียนรู้และเข้าใจในสาระสำคัญของกฎหมายและระเบียบการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและแนวปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนดและความรู้รอบทั้งความรู้ทั่วไป เศรษฐกิจสังคมการเมืองและวัฒนธรรมและ

4) องค์ประกอบด้านความสามารถในการนำ (Leading Skills) มี 7 สมรรถนะที่สำคัญได้แก่การเป็นผู้นำและสร้างผู้นำการสร้างและทำงานเป็นทีมการบริหารความขัดแย้งและเจรจาต่อรองการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารเป็นต้น หรือการศึกษาอื่น ๆ เช่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นรายกรณี ดังกรณี เขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2 (เฉลิมพล ทุมประเสน , 2548) เป็นต้นส่วนอีกมุมหนึ่งก็เป็นความพยายามในการที่จะให้ความสำคัญและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เช่น เพลินใจ พุกยชาติรัตน์ (2549) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าในส่วนคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาชีพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ นอกจากนี้ เป็นเรื่องของการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเฉพาะเรื่อง เช่น เขวงศักดิ์ พุกยเทเวศ (2553) ได้ศึกษา การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ส่วนตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทั่วไป นั้น เกรียงพงศ์ ภูมิราช (2555) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่พัฒนาขึ้น 6 องค์ประกอบมีความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพัทธ์ ซึ่งได้แก่องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนารองค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลองค์ประกอบที่ 5 ภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและองค์ประกอบที่ 6 ภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการกำกับติดตามนิเทศและประเมินผลการศึกษาสำหรับในส่วนของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยเฉพาะในส่วนของหน่วยงานทางการศึกษานั้น ในประเทศไทย ยังมีผู้ศึกษาน้อยมาก โดยมีการศึกษาในสถานศึกษาหน่วยงานภาคเอกชนและภาครัฐ เช่น ของสถานศึกษาเอกชน กรณีของ บังอร ไชยเผือก (2550) ได้ทำการศึกษาลักษณะของผู้นำแบบใฝ่บริการและบรรยากาศของโรงเรียนคอตอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูเพื่อศึกษาลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ใน 10 ด้าน และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนส่วนอนุวัตน์วิภาคารังคุณ (2553) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในเครื่องมือลักษณะเซนต์

คาเบรียลแห่งประเทศไทยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการใน 6 ด้าน และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการทำงานกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาในเครื่องมือลักษณะเช่นต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยซึ่งการศึกษาทั้ง 2 กรณีข้างต้นนี้ เป็นสถานศึกษาหรือโรงเรียนในภาคเอกชนส่วนการศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาหรือโรงเรียนในภาครัฐ มีปรากฏบ้างจำนวนหนึ่งเช่น จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ได้ทำการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการแสดงผลภาวะผู้นำแบบไฟบริการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วน วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555) ได้ศึกษา การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 10 ด้าน ตามแนวของกรีนลิฟ ที่สร้างขึ้นเป็น 3 ส่วน ได้แก่ส่วนที่ 1 ตนเอง ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ และส่วนที่ 3 หน้าที่/ทรัพยากร ซึ่งผลการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติและมีองค์ประกอบเหมือนกับองค์ประกอบที่สร้างขึ้น

จากทั้งหมดดังกล่าว ยังไม่ปรากฏว่ามีการศึกษาวิจัยหรือกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการที่จะนำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญยิ่ง ที่จะทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและประเทศชาติสืบต่อไป

### คำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอะไรบ้าง
2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีลักษณะเป็นอย่างไร
3. รูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. เพื่อประเมินความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## สมมุติฐานการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ สเปียร์ (Spears, 1995, 1998, 2004) จึงได้กำหนดสมมุติฐานการวิจัยไว้ว่า แบบจำลองเชิงทฤษฎีขององค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสำหรับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำและองค์ประกอบของภาวะผู้นำโดยทั่วไปอย่างน้อยต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ ผู้นำ (leader) ผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (situation) การศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบันที่ต้องให้ความสำคัญทั้งในด้านเป็นผู้บริการ (servant) ผู้นำ (leader) ตลอดจนให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้นำ (servant & leader) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมและบริการ ตลอดจนการกำกับติดตาม ประกอบกับแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และอาศัยแนวความคิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 10 ลักษณะที่แพร่หลายโดยทั่วไปตามแนวทางของกรีนลีฟ (Greenleaf) ซึ่งได้มีการพัฒนาเป็นลำดับโดยเฉพาะสเปียร์ (Spears, 2004) ประกอบกับแนวคิดจากต่างประเทศ เช่น ลิกเทนวาลเนอร์ (Lichtenwalner, 2008, pp. 11-24) และในประเทศไทย เช่น สราวุธ กันหลง (2551) เป็นต้น ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย เป็น 3 ด้าน เช่นกัน ดังนั้น การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในครั้งนี้ จึงได้แบ่งเป็น 3 กลุ่ม หรือมิติ หรือองค์ประกอบหลัก เช่นกัน โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ มิติที่เป็นองค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะของการส่งเสริมบริการเป็นสิ่งแรก

ซึ่งในที่นี้ขอเรียกว่า เริ่มต้นบริการ (serving) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ การรับรู้รับฟัง (listening) การเห็นอกเห็นใจ (empathy) และการกระตุ้นเยียวยา (healing)

1. มิติที่เป็นองค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะของการนำซึ่งต้องเชิญชวนโน้มน้าว ซึ่งในที่นี้ขอเรียกว่า ประสานทิศทาง (leading) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ การโน้มน้าวใจ (persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) และการมองการณ์ไกล (foresight)

2. มิติที่เป็นองค์ประกอบเชื่อมกันระหว่างการเริ่มต้นบริการและประสานทิศทาง เพื่อเป้าหมายขององค์การซึ่งในที่นี้เรียกว่า สร้างสัมฤทธิ์ผล (performing) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ การตระหนักรู้ (awareness) การพิทักษ์รักษา (stewardship) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (commitment to the growth of people) และการสร้างชุมชน (building community)

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 225 เขตพื้นที่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2,056 คน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนประมาณ 31,000 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือข้าราชการครูผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวนประมาณ 30,000 คน

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอนดังนี้

1. จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 225 เขต สุ่มเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 144 เขต ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา คำนวณกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เฉลี่ยเขตละ 1 คน รวมจำนวน 144 คน เป็นอย่างน้อย

2. จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่าง 144 เขต ในข้อ 1) สุ่มเลือกสถานศึกษาให้ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างรวม 394 โรง โดยคำนวณได้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา เฉลี่ยโรงละ 1 คน รวมจำนวน 394 คนเป็นอย่างน้อย แต่เพื่อให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลโรงเรียนในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา 144 เขต ๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เขตละ 40 โรง

3. ได้กลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยเป็นผู้บริหารรวมจำนวน 5,904 คน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงถึง กรอบแนวคิดการสร้างรูปแบบที่ผนวกกันระหว่างโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการให้มีความสัมพันธ์กันและส่งเสริมกันอย่างเป็นระบบ

2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านปัจจัยด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่มีลักษณะแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพยากรณ์ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการกับองค์ประกอบที่เป็นผล คือ ลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ (servant leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่แสดงออกตอบสนองความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรกก่อนประโยชน์ส่วนตนใน 3 มิติ คือ มิติเริ่มต้นบริการ (serving) โดยการเปิดใจ เข้าถึงเป็นผู้รับใช้ ให้บริการ มิติประสานทิศทาง (leading) โดยการโน้มน้าว จูงใจเป็นแบบอย่างสร้างกรอบความคิดและมองไปข้างหน้าและมิติสร้างสัมฤทธิ์ผล (performing) โดยสร้างปฏิสัมพันธ์ สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้มุ่งสู่การสร้างองค์การให้สัมฤทธิ์ผล

5. มิติเริ่มต้นบริการ (serving) หมายถึง

5.1 การรับรู้อับฟัง(listening) หมายถึงการพยายามในการสื่อสารและให้ความสำคัญต่อการสื่อสารอุทิศตนอย่างยิ่งที่จะรับฟังคนอื่นๆการเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลางเพื่อให้ได้ยินเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่นเพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

5.2 การเห็นอกเห็นใจ (empathy) หมายถึงความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตนผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขาและนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

5.3 กระตุ้นเยียวยา(healing)หมายถึงความสามารถในการรักษาเยียวยาตนเองและรักษาผู้อื่นเข้าใจในความต้องการของผู้อื่นการเยียวยารักษาพลังผลักดันสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้ตามเกิดการหล่อหลอมให้เป็นหนึ่งเดียวก่อให้เกิดความเข้มแข็งด้านจิตใจและร่างกายของบุคคลในองค์กร

#### 6. มิติประสานทิศทาง (leading) หมายถึง

6.1 การโน้มน้าวใจ (persuasive) มีความสามารถในการจูงใจมากกว่าการใช้อำนาจบังคับในการตัดสินใจภายในองค์กรสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในผู้นำซึ่งเป็นผลดีว่าการบังคับส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าการใช้อำนาจบังคับสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 การสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) เป็นความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่สามารถมองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการเป็นระบบกล่าวคือต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันผู้บริหารจัดการคุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝนต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดวันต่อวันเพิ่มพูนความสามารถ

6.3 การมองการณ์ไกล (foresight) ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีตความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตสามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจทิศทางและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

#### 7. มิติสร้างสัมฤทธิ์ผล (performing) หมายถึง

7.1 การตระหนักรู้ (awareness) มีความตื่นรู้ตลอดเวลา มีความเข้าใจตัวเองมีความเข้มแข็งภายในตัวเองสงบนิ่งมองการณ์ไกลมีความรู้และสามารถได้ตรงปัญหาและตัดสินใจได้อย่างยุติธรรม

7.2 การพิทักษ์รักษา (stewardship) หมายถึงการสร้างจิตสำนึกถึงความดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่นจะมีอิทธิพลให้คนอื่นไว้วางใจและเชื่อใจเพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

7.3 การมุ่งมั่นพัฒนาคน (commitment to the growth of people) หมายถึงการแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้นผู้นำแบบไฟบริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

7.4 การสร้างชุมชน (building community) หมายถึงการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้นำที่มีต่อกลุ่มชุมชนคนที่ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและค้ำจุนสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎกติกาขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย



## ประโยชน์ที่ได้รับ

### ประโยชน์ในด้านวิชาการ

รูปแบบที่พัฒนาขึ้นได้มีการตรวจสอบความสอดคล้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทำให้ได้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเหมาะสมกับบริบทสังคมไทยซึ่งนักวิชาการนักวิจัยหรือผู้บริหารทางการศึกษาตลอดจนผู้สนใจนำไปขยายขอบเขตการศึกษาองค์ประกอบทั้งด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลและด้านภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการให้กว้างขวางและลึกซึ้งต่อไป

### ประโยชน์ในด้านการนำผลการวิจัยไปใช้

ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมกับบริบทสังคมไทยซึ่งมีความจำเป็นในการใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาโดยใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา

สามารถ สร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงามอีกทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อการดำเนินงานส่งเสริมประสิทธิผลของผู้บริหารการศึกษาให้มีมากขึ้น



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ และประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ การพัฒนารูปแบบ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเรียบเรียงและนำเสนอข้อมูลเป็น 5 ตอน มีดังนี้

- 2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ
- 2.4 การพัฒนารูปแบบ
- 2.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

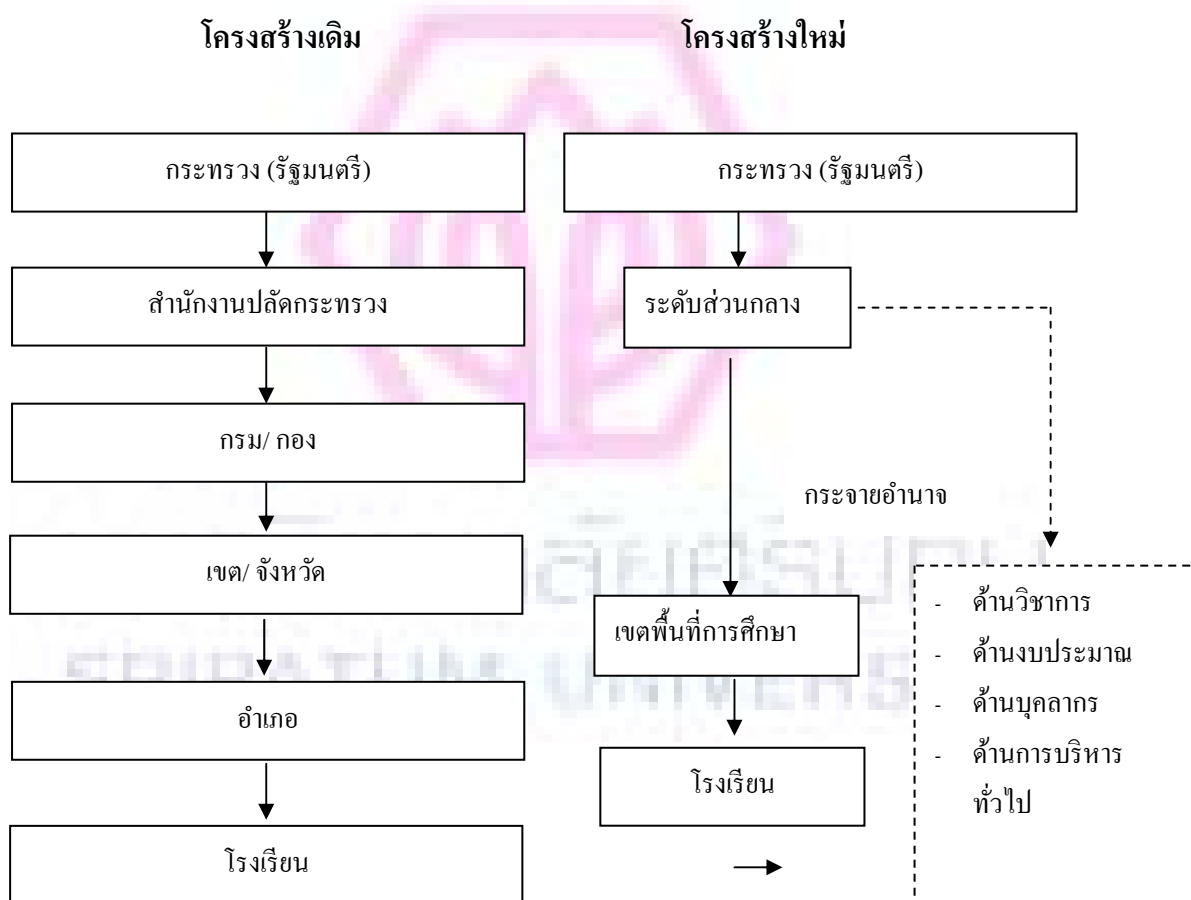
#### 2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2542 มีจุดมุ่งหมายและหลักการเพื่อจัดการศึกษาให้เป็นที่ไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ การจัดการระบบการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยยึดหลักการที่ว่าเป็นการศึกษาตลอดชีวิตของประชาชนให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ส่วนการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบายแต่มีความหลากหลายในการปฏิบัติ หลักการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลักการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษา หลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาและพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง หลักการระดมทรัพยากร จากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาและหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นการปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้มีจุดที่ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก คือ ระบบบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่ศึกษานั้นคือในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 1 การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ มาตรา 37 ได้กำหนดการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึง

ปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เช่น สภาพภูมิประเทศ วัฒนธรรม เป็นต้น การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าว รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้มีอำนาจประกาศเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศเขตพื้นที่การศึกษาไปแล้ว 175 เขต มาตรา 38 กำหนดให้มีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการดูแล กำกับการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรงเขตพื้นที่การศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างมาก เพราะการดำเนินงานทางการศึกษาตลอดจนการบริหารและจัดการศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ย่อมขึ้นอยู่กับคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษานั้น ก่อนข้างมีอำนาจและมีอิทธิพลพอสมควร การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสมมีตัวแปรที่นำมากำหนด 6 ตัวแปร คือ 1) จำนวนประชากร 2) อัตราความหนาแน่นของประชากร 3) จำนวนสถานศึกษา 4) ลักษณะภูมิศาสตร์การคมนาคม และการสื่อสาร 5) เขตอำเภอ 6) ลักษณะเฉพาะทางสังคมวัฒนธรรม (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2543, หน้า 17-20)เขตพื้นที่การศึกษาเป็นรูปแบบของการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นโครงสร้างรูปแบบใหม่ที่จะรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านการบริหาร งบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป เขตพื้นที่การศึกษาจึงมีความสำคัญในการเป็นผู้แทนกระทรวงในแต่ละพื้นที่ เป็นหน่วยงานที่จะสร้างความเป็นเอกภาพ ด้านนโยบายและแผน มาตรฐานการศึกษาของหน่วยปฏิบัติและเป็นช่องทางของผู้มีส่วนได้เสียในเขตพื้นที่ซึ่งได้แก่องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ประกอบอาชีพครู สมาคม ผู้ประกอบวิชาชีพการบริหารการศึกษา สมาคมผู้ปกครองและครู ผู้นำทางศาสนา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามที่สังคมต้องการ

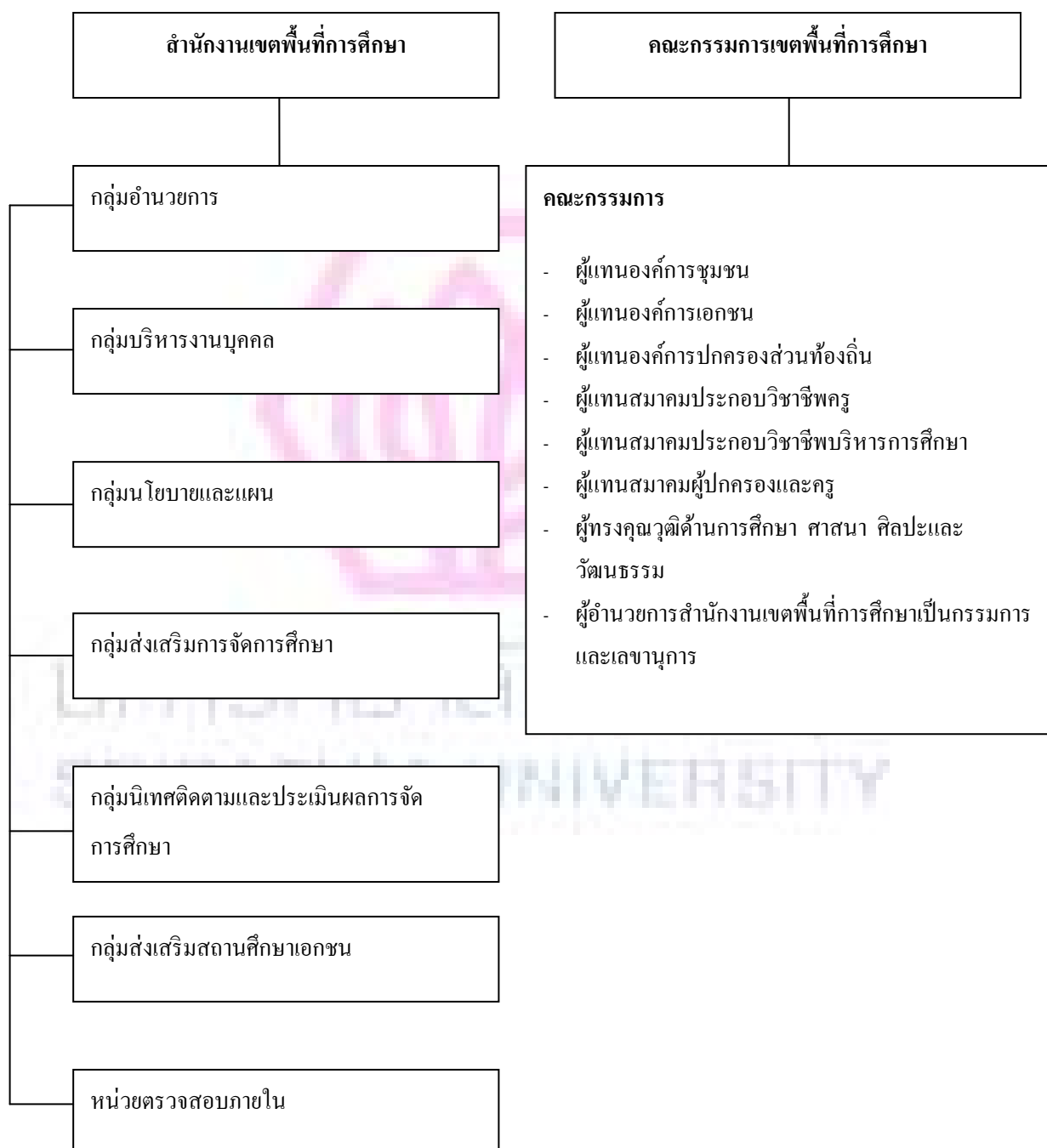
กระทรวงศึกษาธิการมีหน่วยงานหลัก 5 หน่วยงาน คือ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นแหล่งรองรับการกระจายอำนาจของกระทรวง มีหน้าที่กำกับดูแลงานและหน่วยงานของกระทรวง เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในระดับจังหวัด นอกจากนี้ยังมีงานการศึกษาและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในระดับพื้นที่อีกมากมายโดยกระทรวงศึกษาธิการจะเป็นผู้กำหนดนโยบายในภาพรวมเท่านั้น (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2543, หน้า 75 – 76)

ถ้าพิจารณาการจัดโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มีลักษณะที่แตกต่างจากเดิมมาก โดยโครงสร้างเดิมจะมีสำนักงานกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยบริหารกลางและมีกรม / กอง เขตการศึกษา หน่วยงานระดับจังหวัด / อำเภอและโรงเรียน เปลี่ยนเป็นการบริหารงานโดยองค์คณะบุคคลในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน โดยมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: หน้า 27) การเปรียบเทียบการบริหารและการจัดการโครงสร้างเดิมและโครงสร้างใหม่ สรุปได้ตามภาพประกอบที่ 2.1



ภาพประกอบที่ 2.1 เปรียบเทียบการบริหารและการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการตามโครงสร้างเดิมกับโครงสร้างใหม่

โครงสร้างการบริหารและจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 34 กำหนดให้การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้จัดทำเป็นประกาศกระทรวง ทั้งนี้ โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เป็น 7 กลุ่ม ดังภาพประกอบที่ 2.2



ภาพประกอบที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารและการจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา

## การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 33 กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา ระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดให้มีส่วนราชการในระดับเขตพื้นที่การศึกษา(กระทรวงศึกษาธิการ , 2546 , หน้า 39 – 41) ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น

### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

บริบทของเขตพื้นที่การศึกษารูปแบบของเขตพื้นที่ตามแนวคิดของการปฏิรูปการศึกษา คือ เป็นเขตให้บริการทางการศึกษาที่กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย

1.1 ทรัพยากรการศึกษาและทรัพยากรบุคคลระหว่างสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการเคลื่อนย้ายให้อยู่สภาพที่ใกล้เคียงกัน

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรเฉพาะทางด้านการศึกษา ส่งเสริม ประสานงานในเชิงนโยบายโดยมีผู้อำนวยการสาขาต่าง ๆ ตามภารกิจที่กำหนด ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และตามเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่

1.3 สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร สถานศึกษาใดที่ไม่อยู่ในสภาพที่จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือกุ่มค่าลงทุนในการดำเนินการ ควรยุบ หรือแปรสภาพเป็นแหล่งบริการทางการศึกษาในรูปแบบอื่น

1.4 สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีความใกล้ชิดและมีความสะดวกที่จะติดต่อสื่อสาร ประสานงานและร่วมมือกันจัดบริการและพัฒนาการศึกษาได้อย่างเข้มแข็ง

1. คุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะรองรับพันธกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

1.1 เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในด้านการสังเคราะห์แผนและนโยบายของหน่วยเหนือและของสถานศึกษา มีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ รวมทั้งเป็นองค์กรนำการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรเป็นองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญและเฉพาะทางในลักษณะการพัฒนามากกว่าการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่หน่วยเหนือกำหนด

1.2 มีศักยภาพและคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีบุคลากร เครื่องมือและแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาได้

1.3 บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้งแต่คณะกรรมการเขตพื้นที่ การศึกษา ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากรในองค์กรควรเป็นที่ยอมรับของ สถานศึกษาและผู้มีส่วนร่วมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งในด้านความชำนาญการ ความ เชี่ยวชาญ และคุณธรรม ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรเป็นองค์กรเปิด มีอิสระและ วิธีการสรรหาผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญและผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยมีการหมุนเวียนมา ปฏิบัติงานและใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ที่เน้นคุณภาพ ไม่ใช่เกิดจากการแต่งตั้งจากหน่วยเหนือใน ส่วนกลางเพียงอย่างเดียว

1.4 เขตพื้นที่การศึกษาคควรเป็นแหล่งบริการข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับการศึกษา ควบคู่กับการกำกับดูแลสถานศึกษา ดังนั้น เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยี ข่าวสารและ ศักยภาพของบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการพัฒนาการทาง การศึกษา เศรษฐกิจ และสังคมในระดับประเทศและในระดับสากล

2. หลักการบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา การบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาอาศัยหลักการในการจัดระบบโครงการสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาตามมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คือ

2.1 มีเอกภาพในด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ นั่นคือ มีการ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามนโยบายของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น แนวทางในการบริหารจัดการ และในขณะเดียวกันจะมีการกำหนดนโยบายตามความต้องการและ ความจำเป็นของตนเองเพื่อบริหารและจัดการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาด้วย

2.2 มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครอง ท้องถิ่น นั่นคือ มีการกำหนดขอบเขตอำนาจการตัดสินใจขององค์กรหลักทั้งสามองค์กร ดังกล่าว อย่างชัดเจนไม่ก้าวท้าว ซ้ำซ้อนกัน ดังนั้น การกระจายอำนาจจึงควรถึงมือผู้ปฏิบัติให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้ ภารกิจหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงอยู่ที่การกำกับดูแลสนับสนุนและ ส่งเสริมให้สถานศึกษาได้บริหารจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด โดยสถานศึกษา มีอิสระในการกำหนดความต้องการดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน วิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป

2.3 มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพ การศึกษาทุกระดับและทุกประเภทศึกษา นั่นคือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีมาตรฐาน



และ ดัชนีชี้วัดคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการที่ชัดเจนสามารถประเมินและตรวจสอบได้ ดังนั้น ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจึงมีการดำเนินงาน โดยอาศัยแนวทางและวิธีการต่อไปนี้

- มีเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพขององค์กร มาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร และมีดัชนีชี้วัดคุณภาพขององค์กรที่สามารถประเมินและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้
- มีการบริหารและจัดการตามเกณฑ์มาตรฐานและดัชนีชี้วัดคุณภาพที่กำหนด
- มีการประเมินคุณภาพขององค์กร โดยคณะกรรมการทั้งภายในและจากภายนอกองค์กร
- มีการรายงานผลการประเมินต่อหน่วยงานผู้รับผิดชอบและเปิดเผยผลการประเมิน
- มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องหรือพัฒนาคุณภาพตามเงื่อนไขมาตรการและช่วงเวลาที่กำหนด

2.4 มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องมีแผนและโครงการพัฒนาบุคลากรที่ต่อเนื่องชัดเจน

2.5 มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา นั่นคือ ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจำเป็นต้องมีแนวคิดและวิธีการในการระดมทรัพยากรใช้ในการจัดการศึกษา การสร้าง และการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาจากหน่วยงาน องค์กร บุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งระดับหน่วยงาน สถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา

3. หลักการและขอบข่ายภารกิจการบริหารและการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

### 3.1 ภารกิจร่วมกันระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วย ระบบประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพจากภายนอก (มาตรา 49 วรรคสอง กำหนดให้มีการ

ประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้ายและเสนอผลต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน)

มาตรา 54 ให้มีองค์การกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการ โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้าราชการในสังกัดองค์การกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ลงสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา และยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

### 3.2 ภารกิจที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องดำเนินการ

มาตรา 38 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคลครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

#### อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. ทำหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และให้เป็นไปตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546
2. ให้สำนักงานเขตมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 42 – 43)

2.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

2.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

2.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่ การศึกษา

2.5 ศึกษา วิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

2.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

2.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

2.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน ประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

2.9 ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

2.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา

2.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

2.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้รับมอบหมาย ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อาจมีอำนาจหน้าที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและให้แบ่งส่วนราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็น 7 กลุ่มงาน ประกอบด้วย

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
7. หน่วยตรวจสอบภายใน

**ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้**

1. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. รับผิดชอบการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามนโยบายแนวทางและแผนของกระทรวง
3. ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายอื่นโดยคำนึงถึงนโยบายคณะรัฐมนตรี แนวทางและแผนกระทรวง
4. ปฏิบัติงานตามที่ปลัดกระทรวง มอบหมายงานทั้ง 4 ด้าน
5. บริหารงานในสำนักงานเขต
6. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขต
7. รับผิดชอบงานในอำนาจหน้าที่ อ.ก.ค.ศ. เขต และที่ อ.ก.ค.ศ. เขต
8. เสนอแนะการบรรจุและแต่งตั้งและการบริหารงาน งานบุคคลแก่ อ.ก.ค.ศ. เขต
9. พิจารณาความดีความชอบผู้บริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และหัวหน้าหน่วยงานในกำกับของเขตพื้นที่การศึกษา
10. จัดมาตรฐาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละตำแหน่งตามกรอบที่ อ.ก.ค.ศ. กำหนด
11. ประเมินคุณภาพข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาและทำรายงานการบริหารงานบุคคล เสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอ ก.ค.ศ. ต่อไป
12. จัดทำและพัฒนาข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาให้ทันสมัยตลอดเวลา

13. จัดทำแผนและส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติการอื่นตามที่คณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามอบหมายหรือตามกฎหมายกำหนด

14. ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี สถานศึกษา

### **การบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา**

#### **แนวคิดและหลักการ**

การนำเสนอแนวความคิด การบริหารและการจัดการ การนิยามโดยเฉพาะองค์ประกอบของแนวคิดทั้งสองอย่างต่างมีพื้นฐานมาจากแนวคิดเดียวกัน การจัดการหรือการบริหารไม่ว่าเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและความสมบูรณ์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การบริหารหรือการจัดการดังกล่าวถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่มีองค์ประกอบด้านการวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ และการควบคุม

รู และรายส์ (Rue & Ryars, 1997, pp 5 – 11) ให้นิยามว่า การจัดการ คือ รูปแบบการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการประสานระหว่างองค์การกับทรัพยากร แรงงานและทุนเพื่อผลสัมฤทธิ์ในวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วยกระบวนการซึ่งเรียกว่า หน้าที่การบริหาร 4 ประการ เช่นเดียวกับการนำเสนอของ Robbins

โบวีและคณะ (Bovee et al., 1993, p.5) เสนอว่าการจัดการเป็นกระบวนการนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังกล่าว และองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ในเชิงหน้าที่เพื่อนำทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุคิบ และสารสนเทศ มาจัดกระทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บาร์โกล และมาร์ติน (Bartrol & Martin, 1998, pp.5 – 9) นำเสนอนิยามการจัดการว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดผลสำเร็จขององค์การประกอบด้วยหน้าที่ 4 ประการ ดังที่ได้กล่าวแล้ว นอกจากนั้น ทั้งสองยังได้เสนอนิยามของกระบวนการจัดการว่า หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่ การจัดระเบียบการทำงาน วิธีการทำงานและบทบาท หน้าที่ การบริหารผลสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมายของงาน โดยกระบวนการดังกล่าวต้องมีพื้นฐานความรู้และทักษะด้านการจัดการเป็นอย่างดี

จากแนวคิดดังกล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การบริหารหรือการจัดการเป็นหน้าที่ทางการบริหารซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ และการควบคุม หน้าที่ดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการบริหารหรือการจัดการ

ดังนั้น หากพิจารณาในแง่ทฤษฎีองค์การ จะพิจารณาได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกระบวนการ ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการเข้ามาเกี่ยวข้อง กระบวนการบริหารองค์การดังกล่าวจึงหมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้น

การบริหารและการจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนี้ (กระทรวงศึกษา, 2546, หน้า 55 – 57)

## 1. การบริหารงานวิชาการ

### หลักการและแนวคิด

1.1. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

1.2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด

1.3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

1.4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ และความสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาการศึกษา

## 2. การบริหารงบประมาณ

### หลักการและแนวคิด

การบริหารงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษาเป็นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน คือ วิธีการที่เป็นระบบมีการระบุพันธกิจขององค์กร เป้าหมาย และวัตถุประสงค์และมีการประเมินผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ โดยการเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลผลิตที่เกิดขึ้น ลักษณะสำคัญของระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) คือ เป็นระบบงบประมาณที่กำหนดให้มีการดำเนินงานครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcomes) มีการเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่งเน้นผลผลิต (Result Based Management) มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานเป็นระบบ มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีดัชนีชี้วัด มีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีระบบสามารถวัดและประเมินผล การทำงานได้

### การจัดทำงบประมาณระดับเขตพื้นที่การศึกษา

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของเขตพื้นที่การศึกษา
2. ประเมินสถานภาพของเขตพื้นที่การศึกษา
3. จัดวางทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำหนดกลยุทธ์เขตพื้นที่การศึกษา และตัวชี้วัด
5. จัดทำกรอบแผนงาน/ โครงสร้าง/ กิจกรรม
6. จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางเขตพื้นที่การศึกษา

### 3. ด้านการบริหารทั่วไป

#### หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักให้สถานศึกษามีความอิสระในการบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเอง ให้มากที่สุด โดยเขตพื้นที่ศึกษามีหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงาน ในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ

2. มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

3. มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมสามารถเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญ ที่ช่วยประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการบริหารการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษา ตามอัธยาศัย ตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2543, หน้า 47)

สรุป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ทำหน้าที่ในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและให้บริการทางการศึกษากับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั่วประเทศ แบ่งเป็นจำนวน 225 เขต

เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 183 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา 42 เขต โดยแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเป็นผู้บริหาร และกำหนดให้มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวนหนึ่ง เป็นผู้ช่วยบริหาร ในการกำกับดูแล บังคับบัญชา ให้เป็นไปตามบทบาท หน้าที่และหรือภารกิจ ตามที่ได้รับมอบหมายหรือได้รับการกระจายอำนาจให้รับผิดชอบ แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ การ บริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงควรเป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของการ วิเคราะห์เห็น โยบายและแผนของหน่วยเหนือและของสถานศึกษา มีความสามารถในการกำหนด นโยบายและจัดทำแผนพัฒนา เป็นองค์กรนำการพัฒนาการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลากร เครื่องมือ แผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถเพียงพอที่จะส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ควรเป็นแหล่งข้อมูลบริการ ข้าราชการศึกษาควกับกำกับการกำกับดูแลสถานศึกษา เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี ข้าราชการ บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับพัฒนาการทางการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคมในระดับประเทศและสากลภารกิจข้างต้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของปัญหาหรือเรื่องที่จะต้องพัฒนาให้เกิดความสำเร็จ บุคคลสำคัญที่มีส่วนสำคัญยิ่งคือ ผู้บริหารการศึกษาที่ทำหน้าที่ทั้งเป็นผู้บริหารองค์กรและผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น โดยมี ภาระหน้าที่ตั้งแต่การกำหนดนโยบายในหน่วยงาน การวางแผน การวินิจฉัย ตัดสินใจสั่งการ การมอบหมายงาน ประสานงาน ติดตามและประเมินผลงาน ตลอดจนการประพฤติปฏิบัติตนให้ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลแวดล้อม เพื่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป ซึ่งสิ่ง ที่สำคัญของผู้บริหารทุกคน คือภาวะผู้นำที่เปรียบเสมือนเป็นชีวิตและพลังงานของการทำงานเป็น กลุ่มทีมหรือระดับองค์กรให้สำเร็จ ได้ดังนั้นการแสวงหารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและ สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูปการศึกษาก็ยังเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ปฏิบัติงานเพื่อมุ่ง ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลแก่บุคคล กลุ่ม และองค์กรตลอดจนระดับสังคมต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัยจะได้นำเสนอในเรื่องของแนวคิดทฤษฎีภาวะ ผู้นำในตอนต่อไป

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

### 2.2.1 ผู้นำ (leader)

โดยปกติแล้วทุกหน่วยงานหรือสังคมทุกระดับย่อมต้องการผู้นำกลุ่มหรือผู้นำองค์กรซึ่ง อาจได้รับการแต่งตั้งโดยการคัดเลือกหรือโดยการสืบทายาทก็ตาม (O'Leary, 2000, p. 1) ซึ่งเป็น บุคคลที่มีบารมีสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดีรวมทั้งสามารถกระตุ้นคนอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วาง



ไว้ได้ผู้นำนี้จะสร้างกระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Lussier, 1996, p. 212) ผู้นำอาจเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือไม่ได้แต่งตั้งก็ได้ ซึ่งเป็นได้ทั้งผู้นำที่เป็นทางการ ( formal leader ) กับผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ( informal leader ) ลักษณะเด่นของผู้นำตามความหมาย คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือผู้อื่น ในการดำเนินงานขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง อาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานโดยตำแหน่ง เป็นอำนาจที่ได้ตามกฎหมาย (authority) ส่วนผู้นำจะมีอำนาจบารมี (power) เหนือบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานโดยการยอมรับหรือการยกย่อง ดังนั้นผู้บริหารอาจเป็นคนคนเดียวกับผู้นำ หรือคนละคนกันย่อมได้ ซึ่งถ้าเป็นคนคนเดียวกันจะมีทั้งอำนาจตามกฎหมายและอำนาจบารมี ซึ่งจะมีผลให้การดำเนินงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำ (leader) ที่หลากหลาย ดังนี้

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในกลุ่มหรือในองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ของตำแหน่งงาน)

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นของบุคคลในองค์กร (DuBrin, 1998: p. 2) และมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการขับเคลื่อนการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สามารถฟันฝ่าอุปสรรคและปัญหาไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่องค์กรตั้งไว้ (Daft, 2005: p. 5) จึงสรุปได้ว่าผู้นำอาจเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือไม่ก็ได้ เป็นทั้งผู้นำที่เป็นทางการ ( formal leader ) กับผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ( informal leader ) ลักษณะเด่นของผู้นำตามความหมายนี้ คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือผู้อื่น

ยุกต์ (Yukl, 1998: pp. 3-4) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย ส่วนบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือเป็นผู้ตามแต่ก็กลุ่มหนึ่ง ผู้นำเป็นบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในตนเอง มีอำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจบารมี มีความสามารถในการจูงใจ มีการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจ มีการประสานงานร่วมกันโดยสมาชิกในกลุ่มยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นของบุคคลในองค์กร (DuBrin, 1998, p. 2)

และมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการขับเคลื่อนการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การให้สามารถฟันฝ่าอุปสรรคและปัญหาไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่องค์การตั้งไว้ (Daft & Lim, 2004, p. 5) ฉะนั้นสรุปได้ว่าผู้นำคือบุคคลที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้โดยอาศัยกระบวนการจูงใจให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากความหมายของผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีอำนาจโดยตำแหน่งแต่จะเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำหรือไม่จะต้องเป็นผู้ที่มีบารมีซึ่งนั่นคือการมีความสามารถในการชักจูงหรือควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ปฏิบัติหรือคิดในแนวทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นผู้หัวหน้ากลุ่ม โดยจะเป็นศูนย์รวมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาประสานงาน และดำเนินงานของกลุ่มซึ่งมักจะเกิดจากความยินยอมของสมาชิกมากกว่าการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยจะต้องแสดงภาวะผู้นำ (leadership) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตาม (follower) เพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่างๆ

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปส่วนประกอบของผู้นำได้ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ ดังนั้น ถ้าปราศจากผู้ตามแล้วคุณสมบัติของผู้นำในบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็จะไม่มีความหมาย 2) ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจัดสรรและใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการหรือคาดหวัง และ 3) ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเป็นการเฉพาะ และเนื่องจากอิทธิพลที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้งานดังกล่าวสามารถดำเนินการไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

### 2.1.2 ภาวะผู้นำ (leadership)

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การสังคมและประเทศชาตินั้นมักจะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำหรือผู้บริหารจะมีความรู้ความสามารถทักษะคุณธรรมและจริยธรรม มากน้อยเพียงใดและเมื่อเป็นผู้บริหารและผู้นำแล้ว ไม่ว่าจะระดับใด สิ่งที่เขาไม่ได้ที่บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีก็คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งนักทฤษฎีทั้งหลายต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งกว่าความเป็นผู้บริหารที่ดี การยกระดับความสามารถ การสนับสนุนให้บุคคลก้าวไปถึงศักยภาพจะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จภาวะผู้นำ จึงเป็นคุณลักษณะและความสามารถหลักของบุคคลที่องค์การให้ความสนใจและพัฒนา และภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การทุกประเภท เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใด สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคลากรทำงานบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ได้อย่างไรนั่นเอง (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และ เสน่ห์ จุ้ยโต, 2545, หน้า 147) โดยที่ผู้นำ เป็นตัวบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่อง แต่ภาวะผู้นำ คือ

คุณสมบัติที่ผู้นำควรจะมีซึ่งได้แก่อิทธิพลในความสัมพันธ์ ความสามารถต่าง ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้หลากหลาย ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คนขึ้นไปโดยบุคคลหนึ่งพยายามที่จะใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ ชี้นำให้ทุกคนทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางอย่าง (Szilagyi & Wallace, 1980: p. 227)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำ เป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งทัศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตาม ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า (Bass, 1985: p. 545)

ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยและผ่านบุคคลอื่น ขณะเดียวกันก็ได้รับความเคารพ ความมั่นใจ ความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ (Plunkett, 1992: p. 325)

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yukl, 1998: p. 2)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, 1998: p. 2)

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Daft, 1999: p. 5)

คอตเตอร์ (Kotter, 1999: pp. 26-28) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการเผชิญสภาวะการเปลี่ยนแปลงโดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้น จึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงคล้อยแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

ยुकล์ (Yukl, 2002: p. 7) อธิบาย ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จ อีกทั้งเป็นกระบวนการของการช่วยให้ความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

ดาฟท์ (Daft, 2002: p. 5) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลต่อกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของเป้าหมายที่บุคคลเหล่านั้นมีร่วมกัน

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลในการจูงใจบุคคลอื่นในองค์กร ให้ร่วมมือประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ความสำเร็จในอาชีพของแต่ละคนและชะตากรรมขององค์กรมักจะถูกกำหนดโดยพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำ

### 2.1.3 พัฒนาการทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยอธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ มีผู้จำแนกทฤษฎีภาวะผู้นำไว้หลายรูปแบบ ดังขอยกเป็นตัวอย่าง ต่อไปนี้

1) อาชัว และลูซิเออร์ (Achua & Lussier, 2010: p. 4) ได้จำแนกทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait leadership theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency leadership theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (integrative leadership theory)

2) นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2012: p.6) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในลักษณะพัฒนาการไว้ 5 มุมมอง คือ มุมมองด้านคุณลักษณะผู้นำ (trait approach) เป็นทฤษฎีของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (great man theory) เน้นที่การศึกษาคุณสมบัติภายในของผู้นำทางด้านสังคม (social) การเมือง (political) และทางการทหาร (military) ตั้งแต่ปี 1940 และเริ่มศึกษาใหม่ในทศวรรษ 1970 โดยเฉพาะในทศวรรษ 1980 เป็นเรื่องของ 5 คุณลักษณะเด่น (the big five) หรือปัจจัย 5 ด้านของผู้นำ มุมมองด้านพฤติกรรมศาสตร์ (behavior approach) ในปลายทศวรรษ 1930 ได้เน้นทางด้านพฤติกรรมโดยศึกษาว่าผู้นำทำอะไร เช่นงานวิจัยของ Ohio State University และ University of Michigan ในทศวรรษ 1940 - ทศวรรษ 1950 และมีการศึกษาอย่างจริงจังในต้นทศวรรษ 1960 โดย Blake and Moulton ที่เขียนหนังสือเมื่อปี 1964 โดยเป็นการศึกษาว่า ผู้จัดการ (manager) มีหน้าที่สองประการที่แสดงออกเป็นพฤติกรรม คือ พฤติกรรมการทำงาน (task behaviors) และพฤติกรรมความสัมพันธ์ (relationship behaviors) ในบริบทขององค์กร มุมมองด้านสถานการณ์ (situational approach) มีแนวคิดว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการชนิดของภาวะผู้นำที่แตกต่างมุมมองนี้เริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษที่ 1960 โดย Hersey and Blanchard และ Reddin และพัฒนาใหม่ตั้งแต่ทศวรรษ 1970 -1990 หนึ่งในทฤษฎีนั้น คือทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (path goal theory) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้แรงจูงใจโน้มน้าวสมาชิกเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างไร และมุมมอง contingency theory ที่เน้นการจับคู่ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรด้านสถานการณ์ มุมมองความสัมพันธ์ (relational approach) ในทศวรรษ 1990 มีการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสร้างทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (leader-member exchange : LMX) ที่ทำนายว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงให้ผลลัพธ์เชิงบวกต่อผู้นำมากกว่า ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ ในมุมมองความสัมพันธ์นี้ ยังมีความสนใจศึกษาอยู่จนถึงปัจจุบัน มุมมองภาวะผู้นำแบบใหม่ (new leadership approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบใหม่เมื่อกกลางทศวรรษ 1980 เริ่มตั้งแต่ปี 1985 โดย Bass และคณะ ที่ได้เขียนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีเสน่ห์ (เชิงเสน่ห์หา สร้างบารมี ศรีทธาบารมี) (charismatic leadership) และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ที่ต่อมาได้พัฒนามาเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational

leadership) ที่อธิบายภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนและองค์กร ส่วนมุมมองภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ (emerging leadership approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำใหม่ๆ ในศตวรรษที่ 21 เช่น authentic leadership (ภาวะผู้นำแท้จริง) เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้นำเช่นเดียวกับ spiritual leadership (ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ) ที่เป็นการศึกษาว่าผู้นำใช้ค่านิยมความรู้สึกว่าได้รับการเรียกร้องและความเป็นสมาชิกด้วยกันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามหรือการศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการ (servant leadership) ที่เน้นหลักของความใส่ใจ (caring principle) ที่ผู้นำทำตัวเป็นผู้รับใช้ สนใจความต้องการของผู้ตามในการพัฒนาให้ผู้ตามมี อิสระและความรู้มากขึ้นและเป็นผู้รับใช้ เช่นเดียวกัน

3) ดาฟท์ (Daft, 2002: pp. 371-375) ดาฟท์และลิม (Daft & Lim, 2004: pp. 135-137) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ คือ(1) ผู้นำแบบเผด็จการ (authoritarian management) (2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative management) (3) ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (stewardship) และ(4) ผู้นำแบบไฟบริการ (servant leadership) โดยผู้นำแบบไฟบริการควรเป็นรูปแบบที่น่าจะนำมาใช้ในการบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นการทำงานด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทำให้องค์กรมี ลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอนและเนื้อหาของการทำงานยังเปลี่ยนแปลงไป จากการทำงานที่อาศัยเพียงความสามารถทางด้านร่างกายเป็นส่วนใหญ่ ก็กลายมาเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถมากกว่าโดยที่การทำงาน ผู้นำไม่สามารถสังเกตการณ์ตรวจสอบและควบคุม ได้อย่างทั่วถึงแสดงให้เห็นว่าการมีผู้นำที่เก่งแต่เพียงคนเดียว อาจไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย

เพื่อให้เห็นพัฒนาการและการเสริมซึ่งกันและกันของแต่ละทฤษฎี จึงขอนำ แนวคิดแต่ละทฤษฎีมานำเสนอผสมผสานกันไปตั้งแต่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait leadership theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency leadership theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (integrative leadership theory) ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการนี้ มีความหลากหลายในการเรียกชื่อและขอบเขต เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) เป็นต้น แต่ละแนวคิดทฤษฎี มีดังนี้

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ**

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait leadership) ทฤษฎีเหล่านี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective leadership) จะต้องมีคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำบางประการดังนี้ (Achua & Lussier, 2010: pp. 26-60) ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือระหว่างผู้นำที่มีและไม่มีประสิทธิผล ในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ มีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำแบบนี้

ได้แนวทางการศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (great man theory) ซึ่งสมัยกรีกและโรมันโบราณถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (extra-ordinary abilities) จากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวมตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904-1940 ได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นต้น เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

Stogdill (1974) ได้ทำการศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ (physical characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความสุขร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (social background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา (intelligence) ได้แก่ การมีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด 4) บุคลิกภาพ (personality) ได้แก่ การมีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (task-related characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้อดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ ต่ออุปสรรคและมุงงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม (social characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

ผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนากภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา (McCall and Lombards, 1983 cited in Yukl, 1998) ได้ค้นพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ว่า ดังนี้ 1) มีความมั่นคงในอารมณ์และมีจิตใจที่แน่วแน่ (emotional stability and composure) 2) มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง (defensiveness) 3) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (interpersonal Skills) 4) มีทักษะทางด้านการคิดและเทคนิควิธี (technical and cognitive skill)

Boyatzis(1982) ได้ทำการศึกษาวิจัยในองค์กรที่หลากหลายในองค์กรภาครัฐและเอกชน พบว่าสมรรถภาพ (competencies) ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการสมรรถภาพดังกล่าวประกอบด้วย การจูงใจ (motives) คุณลักษณะ (traits) และทักษะ (skills) จินตภาพแห่งตน (self-image) และความรู้ (knowledge) ซึ่งในด้านคุณลักษณะนั้น ได้ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ คือ 1) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (efficiency orientations) 2) ใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (concern with impact) 3) ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ (proactivity) 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self - confidence) 5) มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่างๆ (conceptualization) 6) มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิดรวบยอด (diagnostic use of concepts) 7) มีอำนาจบารมีทางสังคม (use of socialized power) และ 8) มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม (managing group proce

Bothwell (1983) ให้ความหมายลักษณะของผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด (intelligence) 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี (ability to get along well with others) 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (skill in the area of technical competence) 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (ability to motivate self and others) 5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (emotional stability and self control) 6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (planning and organizing skills) 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (strong desire to achieve task) 8) มีความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม (ability to use the group process) 9) เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be effective and efficient) และ 10) มีความสามารถในการตัดสินใจ (decisive)

จากคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดดังกล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ หรือช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ โดยคุณลักษณะดังกล่าวนี้มักจะปรากฏในตัวของผู้นำทุกคน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 5 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดี และแสดงออกที่เหมาะสม 2) คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก การมีความเด็ดขาด 3) คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย ความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับมีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื้อเชิญและให้การยอมรับผู้อื่น มีฐานะ มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง และมีอำนาจบริหารทางสังคม 4) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย ความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจที่ดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด ไหวพริบ มีจินตนาการ ความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด ความสามารถในการวินิจฉัย และ 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย ความอดทน อดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว และความเสียสละ

ในส่วนของทักษะที่ทำให้เกิดประสิทธิผล ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล (leadershipskills) ดังต่อไปนี้

McCaughey, Moxley and Velsor (1998) ได้นำเสนอทักษะสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 4 กลุ่ม จำนวน 16 ทักษะ คือกลุ่มที่ 1 ความสามารถที่จะสร้างสัมพันธ์กับสังคม (ability to interact socially) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 8 ประการ คือ การจัดการความขัดแย้ง (conflict management) การเจรจาต่อรอง (negotiation) การมีอิทธิพล (influencing) การสร้างทีมงาน (team building) การฟังอย่างกระตือรือร้น (active listening) ความสามารถที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ (ability to give feedback) การสื่อสาร (communication) และการปรับตัว (adaptation) ส่วนกลุ่มที่ 2

การสร้างสรรค์ (creativity) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ มองหาข้อสรุปที่เป็นทางเลือก (see alternate solutions) ตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อตกลงของข้อคำถามเหล่านั้น (question assumptions) และสำรวจสิ่งต่างๆ อย่างหลากหลาย (explore ambiguity) กลุ่มที่ 3 การประเมินเชิงวิเคราะห์และคิดอย่างเป็นระบบ (critical evaluation and systematic thinking) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการคือคิดอย่างวิเคราะห์ (think analytically) ป้องกันปัญหา (detect problems) และการแก้ปัญหา (problem solving) และกลุ่มที่ 4 การเสริมพลัง (empowerment) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 2 ประการ คือ กระตุ้นหรือจูงใจผู้อื่นโดยอาศัยการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (ability to motivate others through participative decision making) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (goal setting)

จากผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนาภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา (McCall and Lombards, 1983 cited in Yukl, 1998) ได้ค้นพบทักษะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (interpersonal skills) 2) มีทักษะทางด้านการคิด และเทคนิควิธี (technical and cognitive skill)

Gardner (1990) ได้กล่าวถึงทักษะที่สำคัญสำหรับผู้นำไว้ ประการ ดังนี้ คือ 1) การสร้างความเห็นพ้อง (agreement building) 2) การทำงานแบบเครือข่าย (networking) 3) การสร้างอำนาจโดยมิต้องใช้อิทธิพลของระบบราชการ (exercising nonjuris power) 4) การสร้างความเป็นกลุ่มหรือสถาบัน (Institution Building) และ 5) ความคิดที่ยืดหยุ่น (flexibility)

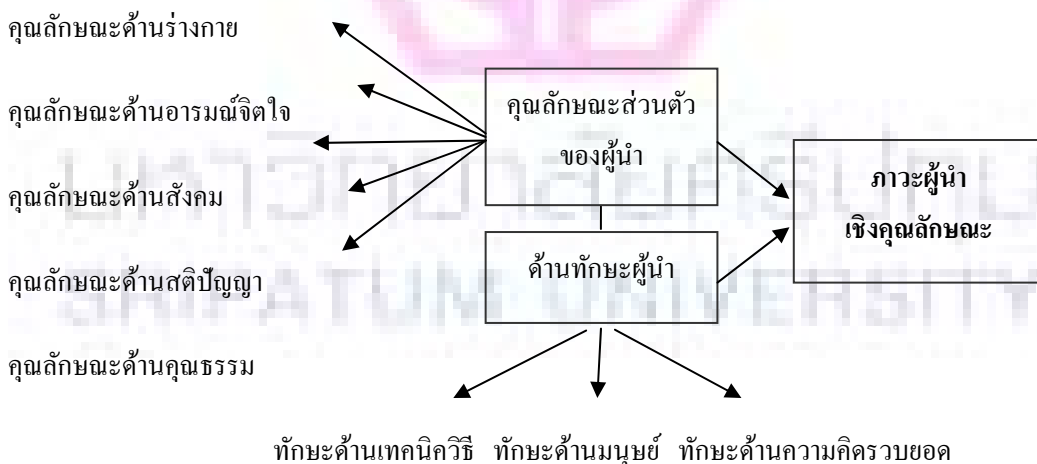
Frigon and Jackson (1996) เสนอทักษะจำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 14 ประการ ต่อไปนี้ 1) การวางแผน (planning) 2) ความเป็นผู้นำในทีมงาน (team leadership) 3) ความรับผิดชอบทางการเงิน (financial responsibility) 4) การตัดสินใจ (decision making) 5) การประเมินสถานการณ์ (situational assessment) 6) การสื่อสาร (communication) 7) การบริหารจัดการ (management) 8) การให้ความรู้และฝึกทักษะต่างๆ (teaching) 9) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (facilitating) 10) การจัดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ (effective meeting management) 11) การตัดสินใจโดยยึดข้อเท็จจริงเป็นหลัก (fact-based decision making) และ 12) ความรู้ในเชิงธุรกิจ (business knowledge)

จากการศึกษาทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผลดังที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skills) ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) จึงจะช่วยให้ปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในแต่ละทักษะต่อไปนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skills) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งที่ผู้นำแต่ละคนรับผิดชอบ เช่น การวางแผนงาน การประเมินผล การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ การนำการประชุมและการใช้เทคนิควิธีหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ



ในสังคม ต้องทำงานกับคนทั้งบุคคลภายนอกและภายในหน่วยงาน ผู้นำจึงต้องมีทักษะ ทางด้านสังคม เช่น ทักษะการสื่อสาร จัดการความขัดแย้ง สร้างความเห็นพ้อง และทักษะทางการจูงใจ เป็นต้น 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) เป็นทักษะในเชิงวิเคราะห์ทั่วไป หรือการคิดในเชิงตรรกะ สามารถสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดในสิ่งที่ซับซ้อนหรือไม่ชัดเจน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความสร้างสรรค์ในความคิดและการแก้ปัญหา สามารถที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์และแนวโน้ม คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง รู้โอกาส และศักยภาพในการแก้ปัญหา

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่าแนวคิดนี้กล่าวเน้นถึงคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิดและการเรียนรู้ภายหลัง การศึกษา การสะสมประสบการณ์การฝึกฝน จนทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่างๆ จนทำให้บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และมีความยินดีร่วมมือปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ จากแนวคิดทฤษฎี และผลการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม 2) ด้านทักษะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพประกอบที่ 2.3 ได้ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.3 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย

**ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม**

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำ (leadership style) ในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมี

ปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก

ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา 2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน 3) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ 4) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin 5) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton และ 6) ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

### การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) คือ Lewin, Lippett and White (1939 cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ผลของการศึกษารูปได้ว่า 1) ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ 3) ผู้นำแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) พฤติกรรมเฉื่อยชาจะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม และ 5) ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง 3 รูปแบบนี้นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กร ก็จะทำงานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

### การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอโฮโอ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอโฮโอ (Ohio State University) ซึ่งนำโดย Halpin, Winer and Stogdill (cited in Hoy and Miskel, 2001) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ 1) ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ (Initiative Structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทาง การกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน และ 2) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่น ระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิก เพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ

### การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท

ได้แก่ 1) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน (employee center supervisors หรือ human relation oriented) ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้อง โดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้องและทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน (production center supervisors หรือ task-oriented) ผู้นำจะวางแผนตัดสินใจ มอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรมและการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

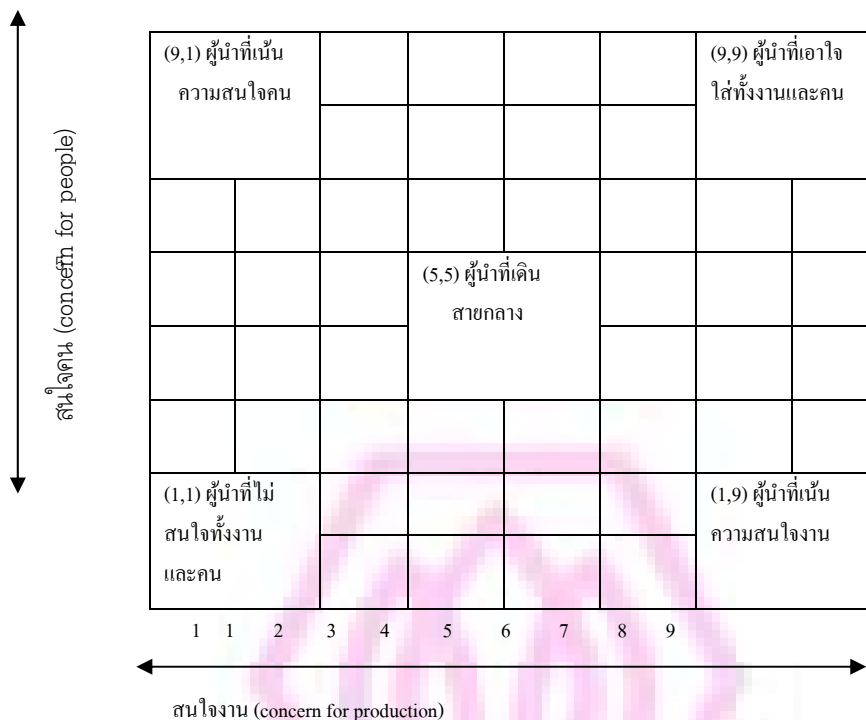
#### **การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin**

Reddin (1970) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (seperated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ Reddin ได้เน้นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์กร ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

#### **ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (leadership grid/ managerial grid)**

Blake and Mouton (1964 cited in Achua and Lussier, 2010) ซึ่งเป็นนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและนำมาใช้งานจริง โดยวางโครงการพัฒนาผู้บริหาร (management development) ด้วยการใช้โครงข่าย (grid) การบริหารเพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่างๆ โดยพิจารณาจากความสนใจของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงาน ซึ่งแยกพิจารณาตามแนวนอนและแนวตั้ง ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2.4 ต่อไปนี้

9



ภาพประกอบที่ 2.4 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ (Achua and Lussier, 2010)

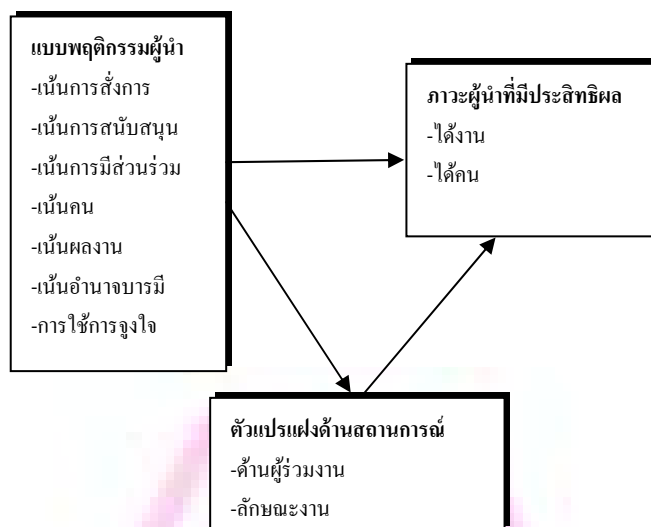
ภาพประกอบที่ 2.4 ข้างบนได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยให้แกนตั้งเป็นระดับความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคน (concern for people) ส่วนแกนอนเป็นระดับความเอาใจใส่ในงานหรือสนใจผลผลิต (concern for production) แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงที่สุด ซึ่งจะแสดงระดับความมากน้อยในความสนใจในงานและความสนใจในผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ แล้วแต่ว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมที่ให้ความเอาใจใส่ในงาน หรือเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด แต่ละบุคคลอาจจะแสดงภาวะผู้นำได้ต่างๆ กัน โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท ดังต่อไปนี้ ประเภทที่ 1 (1,1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคนหรือเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง (impoverished management) อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคน จะทำงานไปวันหนึ่ง ๆ โดยใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก และจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์กร ประเภทที่ 2 (9,1) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่คน แต่ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควรหรือเรียกว่าผู้จัดการสโมสร (country-club management) ซึ่งจะให้ความสนใจและความสำคัญต่อความรู้สึกของลูกน้อง พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจแต่จะให้ความสนใจในผลงานน้อย ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือก้าวหน้าเท่าที่ควร ประเภทที่ 3 (1,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่ผลงานมาก โดยมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนแต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของ

ผู้ได้บังคับบัญชา หรือเรียกว่าผู้จัดการที่มุ่งงาน (task manager) ถึงแม้ว่าผู้จัดการจะสามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่ก็อาจจะไม่ได้รับการยอมรับ หรือบางครั้งอาจจะถูกต่อต้านจากผู้ได้บังคับบัญชาได้ ถ้าเขามุ่งแต่ทำงานหรือเผด็จการจนเกินไป ประเภทที่ 4 (9,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและทั้งงาน หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม (team management) ซึ่งจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทั้งผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชา จะให้ความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีความรักและความผูกพันกับองค์กร ช่วยให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ และประเภทที่ 5 (5,5) เป็นผู้นำที่เดินสายกลาง (middle-of-the-road management) โดยผู้นำจะให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถเกิดขึ้นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และคนก็มีขวัญและกำลังใจพอสมควร ซึ่งก็จะไม่ก่อให้เกิดผลที่ดีกับกลุ่มหรือองค์กร แต่ก็มีพื้นฐานความสนใจในทั้งคนและงาน ผู้นำประเภทนี้จึงสมควรที่จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความเป็นหัวหน้าทีมมากขึ้น

#### ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ (reward and punishment theory)

เป็นแนวความคิดที่ผู้นำให้รางวัล (reward) และการลงโทษ (punishment) เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในสิ่งที่เขาต้องการ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะเลือกใช้พฤติกรรม 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ 1) การให้รางวัลเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานดี เพื่อแสดงว่าผู้นำจะรับรู้ผลและชื่นชมในงานของผู้ได้บังคับบัญชาและต้องการให้เขาแสดงพฤติกรรมแบบนี้ขึ้นอีก โดยการให้รางวัลทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมเป็นการตอบแทน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ ชื่นชมและมีกำลังใจในการทำงาน 2) การลงโทษเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำผิด เพื่อแสดงว่าผู้นำรับทราบ และไม่พอใจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาไม่ตั้งใจทำงานหรือทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร โดยไม่ต้องให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นอีก เนื่องจากการลงโทษจะมีผลต่อจิตใจของบุคคล ผู้นำจึงสมควรมีมาตรการในการลงโทษที่ยุติธรรมและเป็นขั้นตอน เช่น ว่ากล่าวตักเตือน การบันทึกผลงาน หรือการลงโทษทางวินัย เป็นต้น 3) การให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร เนื่องจากเขาเป็นพรรคพวกหรือผู้สนับสนุนของผู้นำ หรืออาจจะให้รางวัลร่วมกับทุกคนในกลุ่ม และ 4) การลงโทษโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร

สรุป จากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่กล่าวมาจะมองภาวะผู้นำเป็นตัวแปรผลลัพธ์ซึ่งมีตัวแปรเหตุคือแบบพฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออกมา โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมรอบๆ เช่น ภูมิภาคของผู้ร่วมงาน และลักษณะของงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพประกอบที่ 2.5 ได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.5 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิด ทฤษฎี

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำในสมัยต่อๆมาที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำเป็นแนวคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่มีลักษณะเป็นสากล (universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆหรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

### ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

Fiedler (1967 cited in Hoy and Miskel, 2001) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำและได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (contingency model of leadership) แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านมา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (motivational system) และ 2) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย 1)

แบบภาวะผู้นำ (leadership style) 2) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (situational favorableness) และ 3) ประสิทธิภาพของผู้นำ (effectiveness of a leader)

### แบบภาวะผู้นำ (leadership style)

Fiedler (1967) ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (leadership behavior) และแบบภาวะผู้นำ (leadership style) ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (personality characteristics) Fiedler ได้พัฒนาแบบทดสอบเพื่อจะวัดคุณลักษณะของผู้นำขึ้น เรียกว่า แบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (least preferred co-worker scale - LPC) โดยจัดทำเป็นแบบจำแนกความหมาย (semantic differential) ซึ่งประกอบด้วยคู่ของคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามกัน 18 คู่ แต่ละคู่จะแบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนนเท่า ๆ กัน (Lunenburg and Ornstein, 2000) ผู้ตอบจะต้องเลือกบุคคลซึ่งเป็นผู้ร่วมงานที่เขาพึงพอใจจะทำงานด้วยน้อยที่สุด และระบุระดับคุณลักษณะตามมาตราวัดตัวอย่างเช่น

นำพึงพอใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่นำพึงพอใจ
เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
คัดค้าน	8	7	6	5	4	3	2	1	ยอมรับ
เคร่งเครียด	8	7	6	5	4	3	2	1	ผ่อนคลาย

คะแนนที่ได้สามารถนำมาแปลผลได้ดังนี้คือ ถ้าผู้นำที่ตอบได้คะแนน LPC สูงแสดงว่าผู้ตอบมีระดับความพึงพอใจในทางบวกต่อผู้ร่วมงาน และถ้าได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าผู้ตอบมีความพึงพอใจในทางลบต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถนำมาเป็นตัวบ่งชี้ถึงแรงจูงใจของผู้นำ คะแนนจาก LPC สามารถระบุถึงคุณลักษณะของผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำที่เน้นงานจะได้คะแนนต่ำ และเกิดแรงจูงใจได้จากความสำเร็จของงาน และ 2) ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์คะแนนจะสูง และได้รับความพึงพอใจจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ประสบความสำเร็จ

สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (situational favorableness) หลังจากที่ Fiedler ได้จำแนกผู้นำตามคะแนนของ LPC ซึ่งจะได้แบบของผู้นำ 2 ประเภท ตามที่ได้กล่าวแล้ว และโดยหลักการพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้น พบว่าในบางสถานการณ์ผู้นำที่มีคะแนน LPC สูง จะมีประสิทธิผล

มากกว่า และในบางสถานการณ์การเป็นผู้นำที่มี LPC ต่ำ ก็จะเกิดประโยชน์มากที่สุด Fiedler (cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้สรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างภารกิจ และการใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (leader - member relations) กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพ เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

2) การจัดโครงสร้างภารกิจ (task structure) กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่ โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจน ในประเด็นการจัดโครงสร้างภารกิจ สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย 3) ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ 4) ความเฉพาเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้น ถ้าภารกิจขององค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

3) การใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (position power) เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์กรมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมาก

ประสิทธิผลของผู้นำ (leader effectiveness) Fiedler (1967) นิยามประสิทธิผลของผู้นำว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงานจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (path-goal theory)

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย นี้ House and other (cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนคือ 1) พฤติกรรมผู้นำ และ 2) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ



**พฤติกรรมผู้นำ** (leader behavior) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ (house cited in Daft, 1999) 1) คือภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน 2) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (directive leadership) ผู้นำกำหนดชี้ชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะวางแผน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมาย การปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (achievement - oriented leadership) ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงานที่มีเป้าหมายสูงได้

**สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ** (situational factors) ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท (Lunenburg and Ormstein, 2000) คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate contingency factors) เป็นสภาพการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความสามารถ (ability) ความเป็นอิสระในการควบคุม (locus of control) และความต้องการและแรงจูงใจ (needs and motives) 2) สภาพแวดล้อม (environment) เป็นสถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนด หรือควบคุมได้ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน (task structure) ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (formal authority system) และกลุ่มทำงาน (work group)

ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย พยายามวางแผนทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ข้อค้นพบดังนี้ (Luthans, 1992) 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้แนะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือ และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความอดัดอดคัน หรือภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ 3) ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า และ 4) ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จที่งาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

Hersey and Blanchard ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “**ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล**”

**พฤติกรรมผู้นำ (leader behavior)** ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ ไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้น การให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของ Fiedler ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลาย ๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการคือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (task behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (relationship behavior) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Lunenburg and Ormstein, 2000)

- 1) พฤติกรรมที่เน้นงาน (task behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า จะต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร และ 2) พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (relationship behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

**ปัจจัยทางสถานการณ์ : วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (situational factor : maturity followers)** Hersey and Blanchard ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภท (Lunenburg and Ormstein, 2000) คือ 1) วุฒิภาวะด้านงาน (job maturity) เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ 2) วุฒิภาวะด้านจิตใจ (psychological maturity) เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

แบบของภาวะผู้นำหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน (Daft, 1995; Lunenburg and Ormstein, 2000) ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (telling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำ และจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย 2) ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ (selling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วย และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supporting) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูง และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับปานกลาง แต่มีแรงจูงใจต่ำ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและแรงจูงใจสูง

### ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

Vroom and Yetton (1973 cited in Robbins and Coulter, 2003) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7-8 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

แบบการตัดสินใจของผู้นำ (decision - making style) แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุว่าเป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำและ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย ดังรายละเอียดดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงแบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

	แบบการตัดสินใจ	คำอธิบาย
อัตตาธิปไตย สูงสุด	AI	ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
↑ ↓	AII	ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
	CI	ผู้นำให้ผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
	CII	ผู้นำให้ผู้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
ประชาธิปไตย สูงสุด	GII	ผู้นำให้ผู้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตราฐานที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

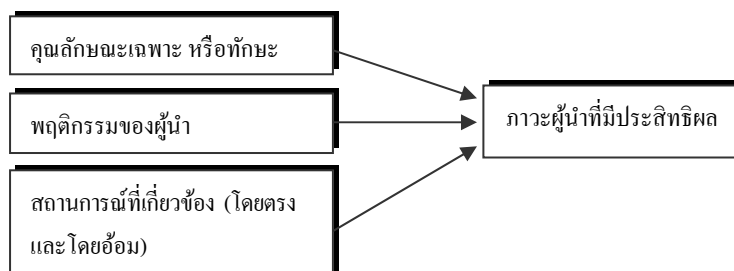
ที่มา (Vroom and Jago cited in Daft , 1999)

คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (diagnostic questions) ในการพิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำในระดับใดที่จะเหมาะสมในการตัดสินใจนั้น จะพิจารณาจากการตอบคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจ 8 คำถาม คำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับปัญหา ระดับคุณภาพของ

การตัดสินใจที่ต้องการ และความสำคัญของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ ซึ่งคำถาม ทั้ง 8 คำถามนั้น ได้แก่ (Daft, 1999; Dubrin, 1998) 1) ข้อเรียกร้องด้านคุณภาพ (quality requirement - QR) “คุณภาพของการตัดสินใจนี้สำคัญอย่างไร?” 2) ข้อเรียกร้องด้านการยอมรับ (commitment requirement - CR) คือ “การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจ มีความสำคัญอย่างไร?” 3) ข้อมูลของผู้นำ (leader’s information - LI) “ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพหรือไม่?” 4) โครงสร้างของปัญหา (problem structure - ST) “ปัญหาในการตัดสินใจนั้นมีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่?” ถ้าปัญหามีโครงสร้างไม่ชัดเจน ผู้นำต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมระบุนปัญหาและแนวทางแก้ไขให้ชัดเจน 5) ความเป็นไปได้ของการยอมรับ (commitment probability - CP) “ถ้าผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับ?” 6) ความสอดคล้องของเป้าหมาย (goal congruence - GC) “ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุแก้ไขปัญหามัหรือไม่?” 7) ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate conflict - CO) “มีความขัดแย้งระหว่าง ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแนวทางการแก้ปัญหาหรือไม่?” และ 8) ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate information - SI) “ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่?”

**การเลือกแบบการตัดสินใจ** ตามแนวคิดของ Vroom and Yetton (cited in Lunenburg and Ormstein, 2000) ผู้นำคนหนึ่งๆสามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมการตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่างๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะมีแง่ดีในการประหยัดเวลาและในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไปแต่อย่างไรก็ตามในสภาพการบริหารปัจจุบันผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วมซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา (Daft, 1999)

สรุป ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือ ร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล ความเป็นธรรม โดยยึดธรรม ประจําใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบ เข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์กรที่ต้องพัฒนา ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ต่างๆ กันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานหรือกิจกรรม ปัญหา สถานการณ์และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มาเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์สามารถสรุปได้ดังภาพประกอบที่ 2.6 ต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 2.6 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Lussier and Achua, 2010) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (charismatic leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ(transactional and transformational leadership)

#### ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (charismatic leadership) เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวผู้นำประเภทนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ปณิธานและเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ หรือลักษณะพิเศษ (charisma) ของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี จะใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น คือ 1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม 2) ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ 3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา และ 4) ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีมีลักษณะ 5 ประการ (นิคย์ สัมมาพันธ์, 2546) ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) สามารถอธิบาย หรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน 3) กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น 4) ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) กล้าแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างผู้อื่น แนวคิดของความเป็นผู้นำที่มีบารมีมีลักษณะคล้ายกับความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ แต่จากการศึกษาพบว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้ผู้นำมีบารมีได้ ความเป็นผู้นำที่มีบารมีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงและจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดี

ทุ่มเทปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่มีบารมีจะมีบทบาทสูง และช่วยแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ บางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ที่ตึงเครียด หรือมีความไม่แน่นอนสูง เช่น สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเมือง ศาสนา หรือสถานการณ์สงคราม

**ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**(transactional leadership and transformational leadership)

ในปี ค.ศ. 1978 Burns (1978) ได้เขียนหนังสือชื่อ **“Leadership”** โดยเสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นนอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับการยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพคือลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้ตาม และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม Burns ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยน และกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำที่ดีที่สุด

ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 Bass (1985) ได้ขยายแนวความคิดของ Burns มาใช้กับการบริหารองค์การ โดย Bass ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการทำงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นจะพยายามในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล เชื่อมมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่คนทั้งหลายพอใจ Bass ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ดังนี้

**ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน**(transactional leaderships) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaderships) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ และ (2) การบริหารงานแบบวางเฉย (Bass and Avolio, 1990) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) 2) การบริหารงานแบบวางเฉย (management by exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดคล้องดูแลความผิดพลาดหากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leaderships)** ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นกระบวนการ การทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การตระหนักว่าเป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ (1) ความค้นหา (2) การคล้อยตาม (3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Bass and Avolio, 1994) ต่อมาได้มีการวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย Bennis and Nanus (1985) ได้ศึกษาผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาลและเอกชน 90 ราย พบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ และ 3) การส่งเสริมการรับรู้ในองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดของ Bennis and Nanus (1985), Bass and Avolio (1994), สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 4) การกระตุ้นปัญญา และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึงการที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ Barker (1992) กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังในองค์การ พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์การ การมีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือทำให้การทำหน้าที่ขององค์การราบรื่น เป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทายทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้อง ถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็น เป้าหมายร่วมกัน (Bennis and Nanus, 1985)

2) การสร้างบารมี (charismatic) หมายถึงการที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์การได้ (House cited in Yukl, 1998) บารมีของผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษคือความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (individualized consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัว จะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดีขึ้น

4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการ



ประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา อย่างเช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ต่อโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่

5) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) คือความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์กร โดยการใช่วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นใจให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะทำโดย 1) สร้างความมั่นใจ 2) สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ ลูกน้องรับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ ผู้ได้บังคับบัญชา

แม้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ก็มีความเกี่ยวข้องกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสามารถจะมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือเป็นการขยายคุณลักษณะที่พิเศษกว่าในการบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตามกลุ่มและองค์กร (Bass and Avolio, 1990) อีกทั้งจากการวิเคราะห์โดยทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์/พัฒนาจะแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นพัฒนาการของมนุษย์ในระดับที่สูงกว่า มีคุณค่ากว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตลอดจน Bass ยังได้ให้แง่คิดว่าผู้นำคนเดียวก็สามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาที่แตกต่างกัน (Yukl, 1998) อีกทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass and Avolio, 1990)

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership) เน้นจุดยืนด้านคุณธรรมอย่างเข้มแข็ง (strong moral standpoint) เน้นการรับใช้และการนำไปพร้อมๆกัน (both serve and lead) เน้นความเชื่อและไว้วางใจ (trust) ความเป็นธรรม (fairness) และความยุติธรรม (justice) ในฐานะที่เป็นสื่อกลางไปสู่การสร้างพฤติกรรมความเป็นพลเมืองที่มีผลดีภาพสูงขององค์กร (means for achieving productive organizational behavior) เน้นคุณค่าทางด้านความเห็นอกเห็นใจ (empathy) คุณธรรม (integrity) ความสามารถในการโอนอ่อนผ่อนตาม (agreeableness) และความสามารถทั่วไป (competence) เน้นการให้บริการหรือรับใช้จากระดับล่างไม่ใช่การนำจากเบื้องบน (to serve at the ground, not to lead from the top) เน้นการรับใช้อย่างเข้มแข็งและจิตวิญญาณเชิงคุณธรรมเป็นสำคัญ (strong service orientation and moral-spiritual emphasis) (Achua and Lussier, 2010, pp. 303-321)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปหลายแนวคิด แต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่น

จุดด้อย แตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิด ทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำทั้งสิ้น

จากทั้งหมดดังกล่าว ทฤษฎีภาวะผู้นำตามทออาชัวและลูซิเออร์ (Achua & Lussier, 2010: pp. 26-60) สรุปไว้ เป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยอธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวจึงจำแนกออกเป็น 4 แนวคิด ดังนี้

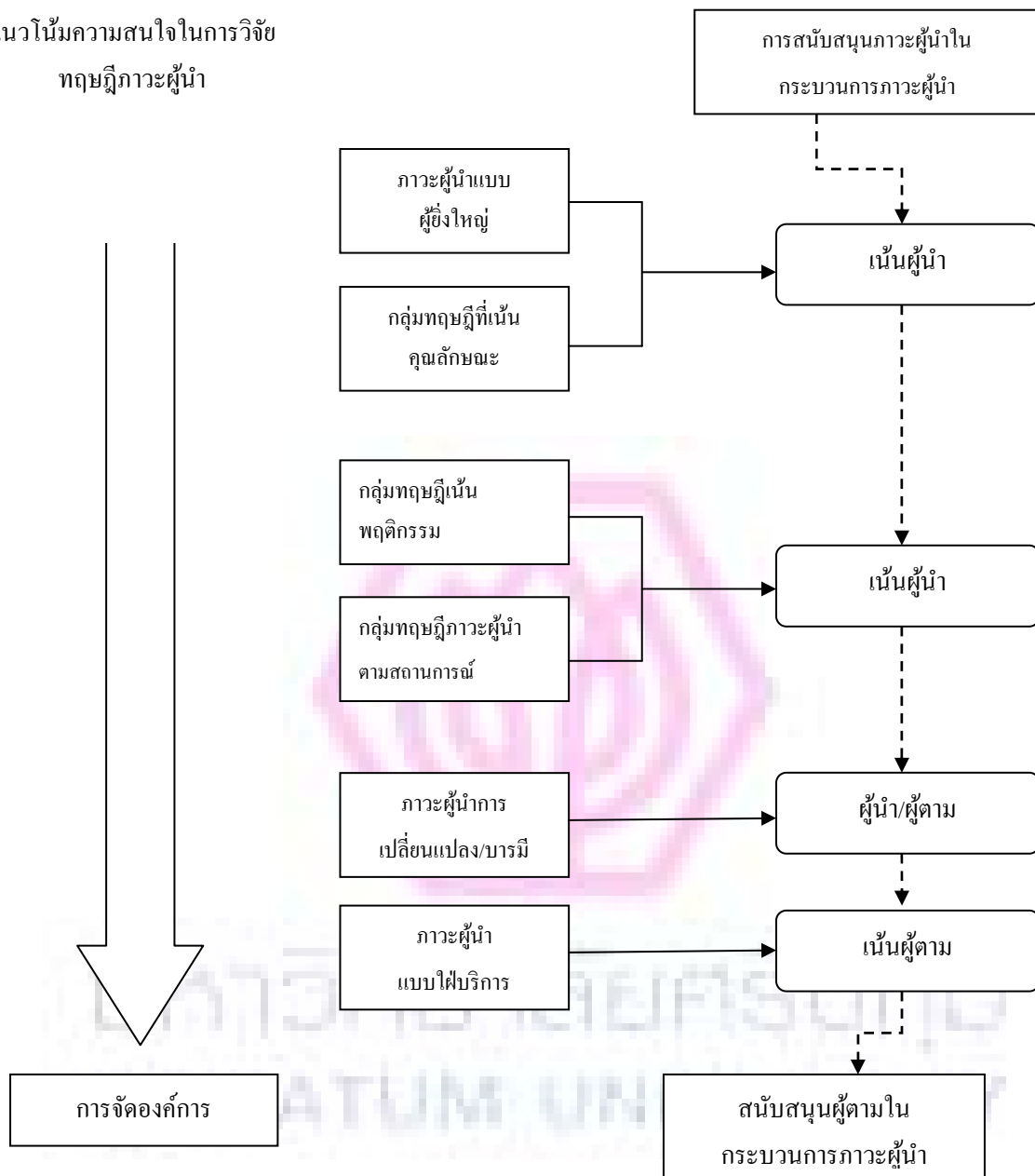
1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งเน้นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่เป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย สติปัญญา ทักษะผู้นำ เป็นต้น แนวคิดนี้จะตอบคำถามว่าผู้นำคือใคร

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยพิจารณาจากแบบของการนำ เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไอโอวา ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือแบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการและแบบเสรีนิยม การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน การศึกษาภาวะผู้นำของ Reddin ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือมิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วจำแนกผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบบูรณาการ แบบแบ่งแยก แบบอุทิศตน และแบบสัมพันธ์ภาพ ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Blake and Mouton ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบ (9,9) คือผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมนี้จะอธิบายว่าผู้นำทำอะไรหรือควรทำอะไร และผลลัพธ์ที่ตามมาจากการกระทำของผู้นำ

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เน้นการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton อย่างไรก็ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้จะพยายามใช้วิธีการยึดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีการผสมผสานแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นมา

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นความพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (charismatic leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) กระทั่งพัฒนามาเป็นภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) ดังจะเห็นได้ว่ามีแนวโน้มที่ต่อเนื่องไปจากภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ดังภาพประกอบที่ 2.7

แนวโน้มน้ำความสนใจในการวิจัย  
ทฤษฎีภาวะผู้นำ



ภาพประกอบที่ 2.7 แสดงแนวโน้มน้ำความสนใจในการวิจัยทฤษฎีภาวะผู้นำปรับจาก Leadership Theory Development. Kenneth E. Rauch, 2007, p. 37

ทั้งนี้ตามแนวคิดของ Certo (2006) และอีกหลายคนเห็นตรงกันว่า ผู้นำยุคใหม่ควรมีการผสมผสานคุณลักษณะของผู้นำใน 4-5 รูปแบบคือ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบสอนงาน (coaching leadership) ภาวะผู้นำแบบพิเศษ (super leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurial leadership) และภาวะผู้นำแบบให้บริการ (servant leadership) รวมทั้งนักวิชาการหลายคนได้ให้ทัศนะตรงกันว่าในปัจจุบันผู้นำควรมี

คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิดและรายละเอียดต่าง ๆ ตลอดจนวิเคราะห์และสังเคราะห์ในตอนต่อไป

## 2.3 ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

### แนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันที่ก้าวเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลให้การบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างก็ต้องปรับตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคแรก ๆ เรายอมรับกันว่า ผู้นำคือเจ้านาย (Leader as bosses) ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากโครงสร้างองค์การที่มักจะมีลักษณะที่เป็นไปตามลำดับชั้น (Hierarchies) ที่มีรูปแบบการบริหารแบบปิรามิด (Pyramid Shape) การตัดสินใจสั่งการอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันองค์การส่งใหญ่มีการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ (Empowerment) มีลักษณะโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) ดังนั้น แนวคิดภาวะผู้นำในองค์การตามรูปแบบเดิมจึงไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant Leadership) จึงเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการเสนอและแพร่หลายขึ้นมากในปัจจุบัน

กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003) เป็นบุคคลที่ยืนยันว่า ผู้นำที่ดีนั้นควรมีความเชื่อตามแนวทางภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ (new paradigms of Leadership) ของการศึกษาภาวะผู้นำ เป็นความพยายามที่จะปฏิรูปความเชื่อที่ว่าผู้นำไม่ใช่เจ้านายแต่ผู้นำคือผู้รับใช้ (Leaders are not bosses, but leaders are servants) กรีนลีฟ (Greenleaf) ยังเชื่อว่า หากผู้นำต้องการเป็นหนึ่งในใจของผู้ตาม ผู้นำต้องเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตาม (If you want the first among them, Serve them first) นับเป็นเรื่องที่ค่อนข้างปรับเปลี่ยนวิถีคิดแบบผกผันเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ จึงมีความน่าสนใจและหาแนวทางในการประยุกต์ใช้ในองค์การทางการศึกษา เช่น การวิจัย การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เป็นแนวคิดที่กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้นำเสนอเมื่อปี 1970 โดยมีจุดเน้นที่บทบาทในการนำโดยใช้การสั่งการให้น้อยที่สุดและผู้นำเพิ่มบทบาทการเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้ตามมากขึ้น กรีนลีฟชี้ให้เห็นมโนทัศน์ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมใหม่ (สมุทฺร ชำนาญ, 2554:หน้า 1-2) แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่จะนำเสนอต่อไปนี้จะประกอบด้วยความหมายของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ กระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เปรียบเทียบความคล้ายคลึงและความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการดังนี้

### ความหมายของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

ผู้บริการและผู้นำบทบาททั้งสองนี้สามารถอยู่รวมกันได้ในบุคคลคนเดียวกันในทุกระดับ และถูกบริบทได้จริงหรือไม่ (Greenleaf, 1970 Cited in Northouse, 2009) ข้อความดังกล่าวเป็นข้อคำถามที่กรีนลีฟ (Greenleaf) ให้ความสนใจซึ่งต่อมา กรีนลีฟได้อธิบายว่าผู้บริการ (servant) และผู้นำ (leader) มีความหมายตรงข้ามกันแต่เมื่อคำทั้งสองคำได้ถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางสร้างสรรค์และเชื่อมไปด้วยความหมายซึ่งอาจขัดแย้งแต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ ด้วยเหตุนี้เมื่อคำทั้งสอง คือผู้รับใช้หรือผู้บริการและผู้นำถูกนำมาใช้ร่วมกัน จึงเกิดขึ้น ได้จริงนั่นคือจุดเริ่มต้นของแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Spears, 2004) สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สราวุธ ก้นหลง (ม.ป.ป., หน้า 25-27) ได้นิยามของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศมาสรุปรวมได้เป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มแรกให้นิยามภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการไว้ค่อนข้างแคบและเฉพาะเจาะจงโดยเน้นที่การรับใช้และให้บริการคนอื่นเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกันเช่น แนวคิดของ เพจและวอง (Page & Wong , 2000 cited in Nwogu, 2004) ซึ่งให้นิยามของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการไว้ว่าหมายถึงการรับใช้ให้บริการผู้อื่นโดยเป็นการลงทุนพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่นเพื่อผลกำไรในการประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

กลุ่มที่สองให้นิยามภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในมุมมองที่กว้างขึ้นโดยเน้นไปที่การปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์และการเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันเช่น แนวคิดของ ออทรี (Autry, 2000 cited in Spears & Noble, 2000) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เป็นการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ (being useful) และการเป็นทรัพยากร (being a resource) ความรับผิดชอบของผู้นำ คือ การทำให้แน่ใจได้ว่าผู้ร่วมงานและหรือผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งทรัพยากรที่ว่านั้น คือผู้นำนั่นเอง ซึ่งผู้นำจะต้องมองว่าตนเองเป็นทรัพยากร เป็นผู้บริการรับใช้ ต้องสร้างชุมชน ที่ปฏิบัติได้เพื่อการบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน

กลุ่มที่สามให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ไว้ในหลายมิติโดยให้ความสำคัญทั้งใน ด้านวิสัยทัศน์คุณธรรมจริยธรรม การให้บริการและคุ้มครองดูแลรักษา (guardianship) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (engagement building) ทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันดังเช่น แนวคิดของ กรีนลีฟ (Greenleaf , 1970) ที่ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบใฝ่แบบบริการไว้ว่าเป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรกจากนั้น จึงนำซึ่งการนำเป็นผลจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์การผู้นำแบบใฝ่บริการ จึงอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกันการมองการณ์ไกล (foresight) การฟังและการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึงการมอบหรือเอื้ออำนาจ (empowerment) สเปียร์ส (Spears, n.d. cited in Nwogu, 2004) อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ หมายถึงการให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพ โดยเป็นการสร้าง

บรรยากาศของศักดิ์ศรี การยอมรับ นับถือ การสร้างกลุ่มและทีมงาน การรับฟังเพื่อนร่วมงาน และ พนักงานยุค (Yukl, 2002) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ว่าเป็นการแสดงถึงความมี จริยธรรม คือการให้บริการแก่ผู้ตามทั้งในด้านการบำรุงทะนุถนอมปกป้องรักษาและให้อำนาจแก่ ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้นฉลาดขึ้นและปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงาน ที่ตนเองทำมากขึ้น

ภาวะผู้นำแบบไฟบริการจึงเป็นแนวความคิดที่พัฒนาจากภาวะผู้นำแบบผู้ดูแล อีก 1 ชั้น เป็นลักษณะของการกลับหัวกลับหางจากแนวความคิดเรื่องผู้นำตามรูปแบบเดิม ผู้นำแบบไฟบริการ จะเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ส่วนตัวให้เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่น เจริญเติบโตและพัฒนา เปิดโอกาสให้ผู้อื่น ได้รับผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจ ความสำเร็จของ บุคคลอื่นคือเป้าหมายหลักของบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบนี้ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ (Daft, 1999: pp. 374-377)

จากนิยามภาวะผู้นำแบบไฟบริการทั้ง 3 กลุ่ม ข้างต้นซึ่งนักวิชาการชาวต่างประเทศได้นิยาม ไว้กว้าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีความหมายคาบเกี่ยวกันอยู่ใน 2 กลุ่มหลัง ส่วนนักวิชาการชาวไทยได้มีการ ให้ความหมายหรือกล่าวถึงดังนี้

ภาวิวัฒน์พันธุ์แพ (2546) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นผู้นำที่เน้นการรับใช้บุคคล และสังคมเป็นผู้สร้างองค์การให้มีวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรมซึ่งถือเป็นหลักในองค์การ สิ่งสำคัญ ของการเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือจะต้องเป็นผู้ที่เสียสละมีคุณธรรมสูงประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น ให้ความไว้วางใจผู้ตามกระทำและมีผลให้สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามดีขึ้น บังอร ไชยเผือก (2550) ได้นิยามภาวะผู้นำแบบไฟบริการไว้ว่าเป็นคุณลักษณะบุคคลที่สนใจและให้ ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์การและเป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อ ความดีงามคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใดพิชาวีร์เมฆขยาย (2550) ให้ความหมายภาวะผู้นำ แบบไฟบริการว่า เป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตามเป็นอันดับแรก เพื่อสนอง ตอบความต้องการของบุคคลเหล่านั้นโดยใช้อำนาจทางศีลธรรม เป็นการกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือ ร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมอบอำนาจให้บุคคลเหล่านั้น เพื่อไปสู่การบรรลุ เป้าหมายร่วมกันของกลุ่มสมประสงค์ เรือนไทย (2551) ให้ความว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็น พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารที่ตอบสนองต่อความต้องการจรมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และสมัครใจที่จะเชื่อฟัง กระทำตาม เป็นการปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การ ที่ปรารถนา มอบสิ่งที่ดีที่เกิดจากภาวะผู้นำให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยมองข้ามผ่านผลประโยชน์ของตนเอง เห็นคุณค่า และพัฒนาบุคคล รับฟัง เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มองการณ์ไกล ดูแลรับผิดชอบบทบาท รวบรวม กลุ่มคนมีการโน้มน้าวจิตใจพัฒนาคนให้เติบโตและใช้สิ่งที่ดีของตนในการให้แก่ผู้อื่น โดย แสดง ความไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานและมอบอำนาจจนทำให้คนเหล่านั้นพยายามบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้ง ไว้ร่วมกัน อนุวัฒน์วิภาคธำรงคุณ (2553) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบไฟบริการใน

จึงบรรยายว่า เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่อุทิศตนรับใช้ให้ความสำคัญต่อความต้องการผู้อื่น พัฒนาศักยภาพผู้อื่นทุกมิติ มีมนุษยสัมพันธ์ดีมีวิสัยทัศน์มีเป้าหมายปฏิบัติงานชัดเจนเป็นแบบอย่างที่ดีส่งเสริมคุณธรรมทั้งในเรื่องการดำเนินชีวิตและชีวิตการทำงานเป็นขวัญและกำลังใจผู้อื่นเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ส่วน จีรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการว่าเป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร ที่แสดงออกโดยการให้บริการตอบสนอง ความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรกด้วยความนอบน้อมปราศจากการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและเสริมพลังอำนาจเพื่อสนับสนุนให้สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเอง

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจึงหมายถึงพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

#### กระบวนการที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ปัจจุบัน แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น จากการบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจจากการแข่งขัน กลายมาเป็น การให้ความร่วมมือจากการเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุประสงค์ของ ก็กลายมาเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ชี้ให้เห็นถึงสังขรณ์ที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลงคำถามที่เกิดตามมาก็คือผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใดผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับหากผู้นำก็คิดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้งๆที่เขามีศักยภาพก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมผู้นำที่ดีที่จะต้องขจัดกฎเกณฑ์ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขาอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัดแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม

ในอดีต ผู้นำจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิดหากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้วดาฟท์ (Daft, 2005) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

2.2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิดทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้นเฉื่อยชาไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเองแต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

2.2.2 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

2.2.3 ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

2.2.4 ผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังจากผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม แนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำแบบใฝ่บริการนี้เริ่มนำมาใช้ในปีค.ศ. 1970 โดย กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบผู้นำแบบใฝ่บริการขึ้นมาโดยมีแรงบันดาลใจจากการที่ได้อ่านบทประพันธ์ของ เฮอร์แมน (Herman) เรื่องการเดินทางสู่ตะวันออก (Journey to the East) ซึ่งในเรื่อง ลีโอ (Leo) เป็นคนรับใช้แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุด แต่กลับมีน้ำใจและให้กำลังใจขณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นไปด้วยดี จนกระทั่งวันหนึ่ง ลีโอได้หายตัวไปทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสายหลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลงผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทาง มีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้น ได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัทสถานภาพที่แท้จริงของเขาคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิดจากเรื่อง การเดินทางสู่ตะวันออกของ ลีโอ ทำให้ กรีนลีฟ ประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริง ผู้นำแบบนี้น่าจะมีตัวตนจริง กรีนลีฟ ได้ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่อง บทบาทของผู้นำแล้วได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำแบบใฝ่บริการขึ้นมา โดยเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อนซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อนคือผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครองซึ่งผู้นำแบบนี้ การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้ายๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบใฝ่บริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้วโดยที่ผู้นำแบบใฝ่บริการจะดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อนเพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับความสำคัญของความต้องการของมนุษย์ดังนั้น การทดสอบที่ดีและยากที่สุดสำหรับผู้บริหารคือความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง

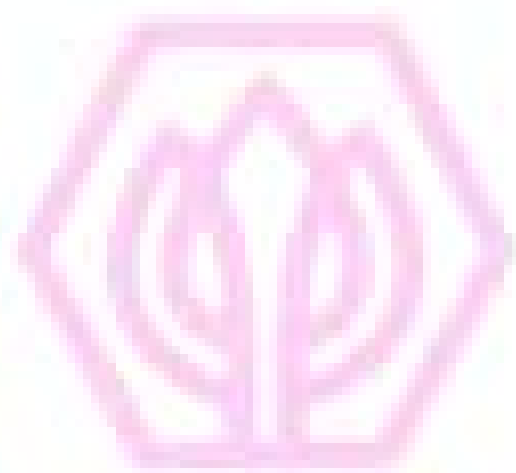
ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการคือการเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อนจากนั้นจิตสำนึก (conscious) จะบังคาลใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อนคือการแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้นเห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้คิดขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (freer) นำตนเองได้มากขึ้น (more autonomous) และมีกรรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น



ดาฟท์ (Daft, 2005) กล่าวว่าผู้นำแบบใฝ่บริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโตมีความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์การเขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ทำ ผู้นำใฝ่บริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่นเขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำแบบใฝ่บริการจะรักษาคำพูดข้อสัตย์ต่อบุคคลอื่นดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่นจะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลวการจะตัดสินใจอย่างไร อยู่บนพื้นฐานผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้นำแบบใฝ่บริการนี้ จะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบใฝ่บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่นเขาจะ ทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

ยुकส์ (Yukl, 2002) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบใฝ่บริการอันแสดงถึงความมีจริยธรรมคือการให้บริการแก่ผู้ตามหมายถึงการบำรุงทะนุถนอมปกป้องและให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นฉลาดขึ้นและปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตามรับฟังผู้ตามปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตามผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกันผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแลผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับ โอกาสเมื่อถูกเสนอทำให้เกิด ผู้นำแบบใฝ่บริการมากยิ่งขึ้นในสังคมนอกจากนั้น ยुकส์ยังได้กล่าวอีกว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการอาจจำแนกอยู่ในกลุ่มแนวคิดภาวะผู้นำทางด้านจริยธรรม (ethical leadership) โดยการรับใช้ผู้ตามนี้เป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรมการรับใช้ในที่นี้หมายถึงรวมถึงการทำนุบำรุง (nurturing) การปกป้อง (defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบใฝ่บริการต้องใส่ใจความต้องการและช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้นเฉลี่ยฉลาดขึ้นอิสระมากขึ้นและเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้นผู้นำเพียงแค่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองในสิ่งที่ผู้ตามต้องการผู้นำต้องยืนยันในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้องรวมทั้งผู้นำมอบอำนาจแก่ผู้ตามและผู้นำต้องมีความสุจริต (honest) และเปิดเผย (open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยมและแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตามแล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา

จากแนวคิดคุณสมบัติด้านคุณธรรมจริยธรรม (character) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและเป็นทัศนคติพื้นฐานของภาวะผู้นำให้บริการที่มีอิทธิพลต่อการที่ผู้นำทำงานร่วมกับผู้ตามและทำหน้าที่ภาวะผู้นำ แต่ผู้นำจำนวนมากมักเป็นผู้นำที่มุ่งทำหน้าที่หรือมุ่งในกระบวนการโดยปราศจากหัวใจที่จะรับใช้บริการผู้อื่นดังนั้น เพื่อความชัดเจนเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการว่าประกอบด้วยคุณสมบัติอย่างไรบ้างซึ่งจะมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบสั่งการหรือภาวะผู้นำแบบควบคุมจึงได้สรุปเปรียบเทียบทัศนคติและคุณสมบัติที่แตกต่างกันระหว่างมุมมองทั้งสองแบบของภาวะผู้นำดังแสดงในตารางต่อไปนี้ (Page & Wong, 2003)



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 2.2 แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำแบบให้บริการ

ที่	ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ภาวะผู้นำแบบให้บริการ
1	เป้าหมายของผู้นำคือให้คนอื่นมารับใช้ให้บริการ	เป้าหมายของผู้นำคือรับใช้บริการผู้อื่น
2	สนใจเป็นประการแรกคือภาพพจน์ผู้นำและความก้าวหน้าของตนการตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากการรักษาให้ตนเองอยู่รอดและรักษาภาพพจน์ตนเอง	ตั้งใจให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาก้าวหน้าตามศักยภาพสูงสุดของเขาด้วยการลดความเป็นตัวตนของผู้นำและยกย่องผู้อื่นสนใจส่งเสริมกลุ่มหรือหน่วยงานและสมาชิกทั้งหมดก่อนตนเอง
3	ให้ความสำคัญกับสิทธิ์ที่มากับตำแหน่งมากกว่าหน้าที่ของตำแหน่งนั้น	ให้ความสำคัญต่อหน้าที่มากกว่าผลตอบแทนที่มากับตำแหน่งนั้น
4	ปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานว่าต่ำกว่าและไม่ค่อยได้ให้โอกาสมีส่วนร่วมตัดสินใจหรือให้ข้อมูลที่สำคัญ	ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุภารกิจและตัดสินใจจากการแบ่งปันข้อมูล
5	เปิดโอกาสให้ลูกน้องคนสนิทเข้าถึงได้เท่านั้น	เห็นบ่อยๆว่ามีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและรักษาบรรยากาศเปิดกว้าง
6	สร้างบรรยากาศแบบให้ผู้อื่นต้องพึ่งพาตนด้วย	สร้างบรรยากาศที่ผู้อื่นรู้สึกกว่าศักยภาพ
7	ต้องการให้ผู้อื่นฟังตนในฐานะผู้นำ	ต้องการที่จะรับฟังผู้อื่นก่อนตัดสินใจ
8	ต้องการให้ผู้อื่นเข้าใจตนเองก่อนที่จะเข้าใจผู้อื่น	ต้องการเข้าใจผู้อื่นก่อนที่จะให้เขาเข้าใจในตัวผู้นำ
9	ตำหนิผู้อื่นที่ทำผิดพลาดและไม่ยอมรับผิด ชอบด้วยเห็นว่าเป็นการแสดงความอ่อนแอ	ให้คุณค่ากับคนทำงานแต่ละคนและเรียนรู้จากความผิดพลาดพร้อมกับชมเชยผู้อื่น
10	ปฏิเสธการวิจารณ์ที่สร้างสรรค์และเอาความดีความชอบใส่ตนจากผลสำเร็จ	กระตุ้นให้มีการนำเสนอเรื่องใหม่ๆและการให้ข้อมูลย้อนกลับและแบ่งปันความดีความชอบของผลงานร่วมกันกับผู้อื่น ให้ความสำคัญกับกระบวนการเท่าเทียมกับความสำเร็จ
11	ไม่เคยให้มีการฝึกรบผู้อื่นเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	ให้การสนับสนุนและลงทุนในผู้อื่นเพื่อความก้าวหน้าของเขา
12	การยอมรับทำตามผู้อื่นบนพื้นฐานของบุคลิกของผู้นั้น (personality)	การยอมรับทำตามผู้อื่นบนพื้นฐานของคุณสมบัติด้านคุณธรรมจริยธรรม (character) ของผู้นั้น
13	ใช้หลักความสะดวกโดยไม่ยึดหลักการเป็นเกณฑ์พิจารณาหลักในการตัดสินใจอย่างลับๆ	ใช้หลักการเป็นเกณฑ์พิจารณาหลักในการตัดสินใจอย่างเปิดเผย
14	ใช้การข่มขู่เพื่อสยบเสียงวิจารณ์ชอบปกป้องตนเองเป็นเรื่องปกติ	ยินดีที่จะมีการอภิปรายอย่างเปิดกว้างเพื่อการปรับปรุงเปิดใจกว้างเรียนรู้จากใครก็ได้

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำแบบสังการ	ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ
15	ได้แรงบันดาลใจสนับสนุนความคิดของตนเองด้วยการ หลอกลวงเล่นเกมอำนาจหรือใช้เล่ห์เหลี่ยมคนอื่น อื่นๆตอบสนองจากความกลัว	ได้แรงบันดาลใจสนับสนุนความคิดของตนเอง จากเหตุผลและการเกลี้ยกล่อมคนอื่น ๆ ตอบสนอง ด้วยความเคารพและจากความรู้สึกว่าถูกต้อง
16	เลื่อนตำแหน่งให้กับคนที่ทำตามโดยไม่มีข้อ โต้แย้งหรือคนที่ว่านอนสอนง่าย	เลื่อนตำแหน่งให้กับคนที่แสดงให้เห็นว่ามีส่วน ร่วมต่อความสำเร็จ
17	ใช้อำนาจตามตำแหน่งด้วยการควบคุม	ใช้อำนาจตามตำแหน่งด้วยการสร้างอิทธิพล
18	รับผิดชอบต่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าไม่ยอมรับการ ถูกประเมินตนเองโดยหาว่าเป็นการแทรกแซง	รับผิดชอบต่อคนทั้งองค์กรยินดีให้ตนเองถูก ประเมินเพื่อเป็นหนทางที่จะปรับปรุงผลการ ดำเนินงาน
19	ยึดติดกับอำนาจและตำแหน่ง	ยินดีที่จะหลีกทางให้กับผู้อื่นที่มีคุณสมบัติดีกว่า
20	สนใจผิวดินที่จะพัฒนาผู้สืบทอดที่มีความสามารถ	ตั้งความสำคัญสูงในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็น การรับใช้บริการผู้อื่น

ที่มา : Page and Wong (2003)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติวิถีทาง  
ของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและภาวะผู้นำทุกแห่งหนของสังคมกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง  
ผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการผนวกการทำงานเข้ากับความจริงองงามส่วนตัว (personal growth) และ  
ความจริงองงามทางจิตวิญญาณ (spiritual growth) เป็นการค้นคว้าแสวงหาการรวมองค์ประกอบ  
พื้นฐานที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับการบริการผู้อื่นการปฏิบัติดังกล่าว ถึงแม้ดำเนินไปได้อย่าง  
เชิงซ้ำแต่ทว่าสามารถหยั่งรากลึกแก่สังคมได้ จนในที่สุด กรีนลีฟ (Greenleaf) ซึ่งเป็นผู้เจียรไน  
ความคิดในการเชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการให้บริการจึงค้นพบหัวใจสำคัญของผู้นำดังคำที่ว่าผู้นำ  
ที่ยิ่งใหญ่ (the great leader) ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน (Spears, 1994)

### ความสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นกฎธรรมชาติเป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลงแนวคิดของภาวะ  
ผู้นำแบบนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่เกิดจากใจ มิใช่ได้เกิดจากภายนอกและอำนาจของภาวะผู้นำแบบ  
ใฝ่บริการมาจากภายในตัวบุคคลซึ่งเป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (inside-out) (Covey, n.d. cited in  
Lawrence, 2002) การที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงได้นั้น สิ่งหนึ่ง  
ใช้ได้ผลเสมอคือการดำเนินชีวิตตามหลักการเพราะหลักการเป็นสิ่งสากล เป็นสิ่งที่เป็นอย่างจริงโดย  
ไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลาหรือสถานการณ์ใดๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลงอยู่เหนือวัฒนธรรมมีอยู่ในทุก

ศาสนาและปรัชญาหลักๆ ของโลกและเป็นທີ່ประจักษ์ชัดในตนเองดังนั้นแม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและ

หลักการของความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อรับใช้บริการผู้อื่นก่อนมีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของศาสนาต่างๆ เช่นสอดคล้องกับคำสอนของพุทธศาสนาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำใ้บริการที่เสียสละการให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับศาสนาคริสต์ที่กล่าวในเรื่องของความสุภาพหรือการถ่อมตนซึ่งเป็นการยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเองและยังหมายถึงการยอมรับด้วย (Daft, 2002) อย่างไรก็ตามการพัฒนาให้ผู้ตามได้เกิดการเรียนรู้และเจริญงอกงามการสร้างจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน (Laub, 2004) และการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Autry, 2000 cited in Spears & Noble, 2000) เป็นแนวทางเดียวกันกับหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำอันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนให้สามัคคีเป็นหลักการของการสงเคราะห์มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธาการยึดหลักการของการรับใช้และให้บริการการกระทำความคิดเพื่อการอยู่ร่วมกันและการมีภาวะผู้นำอันประกอบด้วยด้วยทานปิยวาจาอัตถจริยาและสมานตตาโดยภาวะผู้นำใ้บริการเด่นชัดในหลักปฏิบัติของท่านหรือการให้ที่หมายความถึงการเอื้อเพื่อแผ่การเสียสละการแบ่งปันการช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดจนให้ความรู้แนะนำสั่งสอนและอัตถจริยาเป็นการประพฤติประโยชน์คือชวนช่วยช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม (จิรพัฒน์อุคมผล, 2548) เช่นเดียวกับหลักธรรมทศพิธราชธรรมซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้นำทุกระดับอันประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทานศีล ปริจาคะอาชวะมัทวะตะปะอัถโกระอะวิหิงสาขันติและอะวิโรธนะ นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบใ้บริการยังสอดคล้องกับหลักปฏิบัติเกี่ยวกับทานที่เป็นเรื่องของการให้การแบ่งปันใ้ผู้อื่นคือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่น ได้มีใช้เพื่อจะเอาจากผู้อื่นเอาใจใส่อำนวยความสะดวกบริการจัดสรร สงเคราะห์ อนุเคราะห์ใ้ผู้อื่นได้รับประโยชน์สุขให้เกิดความสะดวกปลอดภัยตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และใ้ความสนับสนุนแก่คนทำงาน นอกจากนี้ประสิทธิผลของภาวะผู้นำแบบใ้บริการนี้ ยังสามารถมีผลต่อสังคมเนื่องจากบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้งใ้บริการและนำผู้อื่นจึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตใ้กับสังคม ส่วนบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำภาวะผู้นำแบบใ้บริการจะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบพื้นฐานในการใ้บริการผู้อื่น อยู่เสมอและจะคอยกระตุ้นใ้มองหาโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองแล้วผลลัพธ์ที่ได้ ระหว่างการสับเปลี่ยนบทบาทไปมาระหว่างการนำและการตามนี้จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบใ้บริการมีบทบาทมากขึ้นจนถึงปัจจุบันจึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใ้ใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลายโดยหลักแล้วสามารถแบ่งแนวทางการประยุกต์ใ้แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง (Spears, 2004) ได้แก่

1. การใช้เป็นปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักการปฏิบัติในองค์กร
2. การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้นำในองค์กร
3. การใช้ เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล
4. การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา
5. การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงามและ
6. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและองค์กรธุรกิจ

### เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

เมื่อพิจารณาหลักการและองค์ประกอบโดยรวมของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการแล้วจะพบว่ามีหลักการและองค์ประกอบหลายๆองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสโตนรัสเซลและแพตเตอร์สัน (Stone, Russell & Patterson, 2004) จึงได้พยายามวิเคราะห์ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ จนได้ข้อสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำใฝ่บริการมีองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวได้แก่การมีวิสัยทัศน์สร้างความไว้วางใจการเป็นแบบอย่างการตระหนักถึงผู้อื่นรับผิดชอบมอบอำนาจแก่ผู้ตามการสอนสื่อสารการฟังและมีอิทธิพลต่อผู้ตามแต่สิ่งที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำทั้งสองอยู่ที่การมุ่งประเด็นของผู้นำโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์กร โดยการมอบอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่อยู่ภายในนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายในขณะที่ผู้นำแบบใฝ่บริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ที่เป็นผู้ตามมากกว่าเป็นการให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์กรอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไขอีกทั้งผู้นำแบบใฝ่บริการไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าการให้เกิดผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวแต่เพราะความต้องการที่จะให้บริการด้วยนอกจากประเด็นของการมุ่งเน้นในประเด็นที่แตกต่างกันแล้วภาวะผู้นำทั้งสองแบบยังแตกต่างกันในเรื่องของการมีอิทธิพลต่อผู้ตามแต่ผู้นำแบบใฝ่บริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการรับใช้บริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตามเป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลในทางเกียรติยศ (self-glory) อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะภาวะผู้นำแบบพลวัตด้วยกันทั้งคู่จึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบันภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเป็นแบบอย่างของผู้รับใช้หรือบริการจะทำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วยส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าลงรวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จในระยะยาวได้อีกด้วย นอกจากนี้พาโรลินีแพตเตอร์สันและวินสตัน (Parolini, Patterson, & Winston, 2009) ได้เปรียบเทียบ

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ให้นำสนใจดังแสดงในตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำไฟบริการ

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
1	เน้นความต้องการขององค์กร	เน้นความต้องการของปัจเจกชน
2	มีแนวโน้มที่จะนำก่อน	มีแนวโน้มให้บริการก่อน
3	ภักดีต่อองค์กร	ภักดีต่อปัจเจกชน
4	ใช้อิทธิพลผ่านแนวคิดผู้นำแบบศรัทธาบารมี (charismatic) ที่ทำกันโดยทั่วไปพร้อมกับการควบคุม	ใช้อิทธิพลผ่านแนวคิดการบริการ (service) ที่ไม่ได้ทำกันโดยทั่วไปพร้อมกับการให้อิสระและอำนาจดูแลตนเอง

ที่มา: Jeanine Parolini, Kathleen Patterson, & Bruce Winston, (2009).

สรุปว่า ผู้นำแบบไฟบริการมีความแตกต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์กร โดยการมอบอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรรวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายในขณะที่ผู้นำแบบไฟบริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ตามมากกว่าและให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งเป็นการเพิ่มความหวังในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตให้องค์กรอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข ผู้นำแบบไฟบริการไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกที่ต้องการให้เกิดผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวแต่เพราะความต้องการที่จะให้บริการด้วยความเต็มใจซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเจน (Jane, 2006) ที่กล่าวถึงงานคุณฉันทิพนธ์ของแพตเตอร์สัน (Patterson, 2003) ซึ่งชี้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นการต่อยอดอย่างมีเหตุมีผลจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยให้ความหมายผู้นำแบบไฟบริการว่า "เป็นผู้นำที่นำองค์กรด้วยการเน้นผู้ตามทำให้ผู้ตามเป็นประเด็นสำคัญอันดับแรกส่วนองค์กรเป็นเรื่องรอง"และให้ความหมายผู้ตามว่าเป็น "ผู้ที่มีความสำคัญอันดับรองจากผู้นำในองค์กร"โดยได้เสนอแนะให้ใช้คำ "ผู้ที่มีความสำคัญอันดับรอง" แทนที่คำว่า "ลูกจ้างหรือพนักงาน"

#### องค์ประกอบทั่วไปของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

โดยที่บทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบไฟบริการจะเปลี่ยนไปจากรูปแบบเดิมของผู้นำ กรีนลีฟ (Greenleaf) ซึ่งเชื่อว่า ผู้นำแบบไฟบริการ เป็นผู้นำที่เน้นการให้บริการแก่บุคลากรทุกระดับเพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำแบบไฟบริการอยู่ที่ความมุ่งมั่นในการให้บริการบุคคลอื่นด้วยความมีคุณธรรม จริยธรรม (Integrity) และความสุภาพอ่อนโยน (Humility) การเป็นผู้นำแบบไฟบริการจึงเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากสิ่งที่อยู่

ภายในตัวของบุคคลแต่ละคน รูปแบบการเกิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการจึงเกิดจากภายในออกมาสู่ภายนอกและเกิดพฤติกรรมที่มุ่งการให้บริการบุคคลอื่นทั้งในและนอกองค์กร (Greenleaf, 2003) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำจะสามารถแสดงพฤติกรรมให้ประสบผลสำเร็จได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ประการ ดังนี้

Greenleaf (1977 อ้างถึงใน Spears & Lawrence, 2002) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่สำคัญ 10 ประการได้แก่การฟังการเห็นอกเห็นใจการเชี่ยวชาญวิชาการตระหนักรู้การโน้มน้าวใจการสร้างมโนทัศน์การมองการณ์ไกลความเป็นผู้ดูแลการอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคลและการสร้างชุมชนดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การฟัง (listening) หมายถึงความพยายามในการสื่อสารการเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลางสามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่นเพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นผู้นำแบบไฟบริการต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น

2. ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) หมายถึงความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตนผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจดีของคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขาและนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

3. การกระตุ้นเยียวยา (healing) หมายถึงการกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้มแข็งเกิดสุขภาพทางจิตใจและร่างกายที่ดีขึ้นจากความกังวลต่างๆ

4. การตระหนักรู้ (awareness) หมายถึงความรู้และความเข้าใจความไม่ประมาทการรับรู้การมองการณ์ไกลและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น

5. การโน้มน้าวใจ (persuasion) หมายถึงการพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำมิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม

6. การสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) หมายถึงการพยายามที่จะเสริมสร้างความสามารถที่จะ "ฝันเรื่องใหญ่" สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กรการที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคตไม่ใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวันผู้นำต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

7. การมองการณ์ไกล (foresight) หมายถึงความสามารถใช้บทเรียนจากอดีตความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตสามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจทิศทางและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

8. การพิทักษ์รักษา (stewardship) หมายถึงการสร้างจิตสำนึกถึงความดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่นจะมีอิทธิพลให้คนอื่นไว้วางใจและเชื่อใจเพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร



9. การมุ่งมั่นพัฒนาคน (commitment to the growth of people) หมายถึงการแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบไฟบริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

10. การสร้างชุมชน (building community) หมายถึงการแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อกลุ่มชุมชนคนที่เป็นผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและค้ำจุนสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎกติกาขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กร

อย่างไรก็ตาม นับตั้งแต่ปี 1970 ซึ่งกรีนลิวฟ์ ได้นำเสนอภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ครั้งแรก การศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ได้มีพัฒนาการเรื่อยมา และมีความแตกต่างกันในลักษณะต่าง ๆ ประมาณ 3 รูปแบบ คือ

1. ในรูปโมเดลและคุณลักษณะ (Models and attributes) ประกอบด้วยแนวของนักวิชาการ เช่น บูเชน (Buchen ,1998) ลอบ (Laub , 2004) แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003) รัสเซล และสโตน (Russell and Stone , 2002) เสปีร์ส (Spears ,1995) วินสตัน (Winston , 2003) วองและเพจ (Wong and Page , 2003) เป็นต้น

2. ลักษณะจริยธรรมและคุณธรรม (Morality and ethics) ประกอบด้วยแนวของนักวิชาการ ต่อไปนี้ เช่น โบยุม (Boyum ,2006) แลนท็อดและเออวิง (Lanctot and Irving ,2007) แพทเทอร์สัน (Patterson , 2003) สโตนและแพทเทอร์สัน (Stone and Patterson , 2005) เป็นต้น

3. ลักษณะเน้นคุณค่าและจริยธรรม (Values and virtues) ประกอบด้วยแนวของนักวิชาการ ต่อไปนี้ เช่น แลนท็อดและเออวิง (Lanctot and Irving ,2007) นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2004,2012) รัสเซล (Russell , 2001) ในที่นี้ขอขมกกล่าวดังต่อไปนี้

#### 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแพทเทอร์สัน

แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003: pp. 1-7) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้นำองค์กร โดยได้นำมาขยายต่อจากภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่มีการนำมาเสนอ ครั้งแรกโดยกรีนลิวฟ์ (Greenleaf) งานวิจัยครั้งนี้เป็นการอธิบายความพิเศษในการบริการของผู้นำต่อผู้ตามในแต่ละข้อ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการบริการผู้ตาม เป็นอันดับแรก จากนั้นจึงเป็นการตอบสนองต่อองค์กร เพราะเชื่อว่าหากผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตามแล้ว จะได้รับการทุ่มเทความสามารถเป็นทวีคูณเพื่อเติมเต็มวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างดีเลิศ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแพทเทอร์สัน 7 ประการที่สามารถพิสูจน์ความเป็นผู้นำแบบไฟบริการที่เป็นศูนย์รวมจิตใจ มีดังนี้

1. การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือผู้ตามอย่างแท้จริงโดยไม่ได้หวังผลตอบแทน เสียสละและเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้ตาม โดยไม่คำนึงในเรื่องของ

ผลประโยชน์ เป็นแบบอย่างที่ดีก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำจะมีความสุขอย่างแท้จริงกับการได้ช่วยเหลือผู้ตามผู้นำองค์กรจะทำในสิ่งที่ดีที่สุดในสิ่งที่ผู้ตามเพราะพวกเขาคือสมาชิกขององค์กร

2. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) จากการศึกษาการปฏิบัติงานในองค์กรจะพบว่าผู้ตาม มีความต้องการเสริมพลังอำนาจเสมอในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และการได้รับมอบอำนาจ สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ง่ายโดยเฉพาะบุคคลที่ยังไม่มีความชำนาญเพียงพอ ดังนั้นการเสริมพลังอำนาจจึงอาจทำได้ด้วยการที่ผู้นำให้บริการด้านความรู้ในการฝึกอบรม การหมุนเวียนหน้าที่และการพัฒนา การเสริมพลังอำนาจเป็นการที่ผู้นำให้ความรู้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่อง

3. การอ่อนน้อม (Humility) เป็นลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีการยอมรับโดยไม่ต้องการคำตอบมีส่วนทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ดีและคู่ความเป็นเลิศ ดังจะพบได้จากผู้นำแบบให้บริการ ที่ยอมรับอย่างอ่อนน้อมในการเรียนรู้ถึงแม้ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญแล้วก็ตาม แต่การยอมรับ การเรียนรู้จากความผิดพลาด หลีกเลี่ยงการได้รับคำสรรเสริญเยินยอ แต่จะทุ่มเทให้กับการสร้างทีมงาน

4. ความรัก (Love) ภาวะผู้นำแบบให้บริการจะเป็นผู้ที่ให้ความสนใจและเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างแท้จริงไม่ใช่เพียงการทักทายเมื่อพบกัน โดยมีผู้กล่าวถึงความรักที่มีให้แก่กันใ้องค์กรของภาวะผู้นำแบบให้บริการว่า หมายถึงการดูแลผู้ตามด้วยใจมิใช่จากฝีมือการทำงาน สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้เวลาในการปลูกฝังโดยมีหลักฐานในทางปฏิบัติ เช่น อดทนในการแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างสุภาพอ่อนโยนให้ความเอาใจใส่คุณภาพชีวิตการทำงาน และตอบรับความต้องการของผู้ตามด้วยความเห็นใจ

5. การบริการ (Service) เป็นลักษณะของการกล่าวอ้างว่า ผู้นำแบบให้บริการคือผู้ให้บริการแต่ความสำคัญในการเน้นที่ไม่ได้เป็นเพียงทัศนคติ ผู้นำแบบให้บริการเลือกที่จะให้ความสนใจผู้ตามมากกว่าสนใจตนเอง การมองของภาวะผู้นำที่เสมือนพันธกิจที่มีชีวิต ผู้นำแบบให้บริการจะรับผิดชอบ ในการบริการ ให้ความเชื่อมั่นในการมีส่วนร่วมของผู้ตามโดยการให้เวลา ให้พลัง ให้ความเอาใจใส่และให้ความเห็นอกเห็นใจ แก่นแท้ของภาวะผู้นำแบบให้บริการคือคุณสมบัติที่สืบทอดในรูปแบบของ การรับใช้ งานวิจัยนี้ พบว่า การบริการนั้นจะรวมถึงภาระหน้าที่ในการรับผิดชอบผู้ตามโดยผู้ตามสามารถเข้าใจได้ถึงบริการที่ได้รับจากผู้นำ

6. การไว้วางใจ (Trust) พลังแห่งการไว้วางใจนั้นเป็นสิ่งเล็ก ๆ แต่ผู้นำแบบให้บริการต้องใช้เวลาอย่างมากในการสร้างความรู้สึกนี้ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดร่วมกันทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง และมีผลเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีม สร้างความมั่นคงให้กับบุคคลในองค์กรและลดความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การไว้วางใจในภาวะผู้นำแบบให้บริการ จะทำให้องค์กรมีความอบอุ่น มีการยอมรับ และสร้างสรรค์บรรยากาศของการมีส่วนร่วมอย่างเปิดเผย มีผลต่อระบบการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง

7. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ไม่ได้เป็นสิ่งที่ผู้ตามขององค์กรนำมายึดถือเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการผลักดันให้ผู้ตามใช้ความพยายามและความสามารถในการปฏิบัติ ให้ประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์นั้น เป็นการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในผลงานที่นำไปสู่การยกระดับคุณภาพที่สูงขึ้นของผู้ตามและความก้าวหน้าในที่สุด

สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแพตเตอร์สัน (Patterson) จะเน้นในเรื่องการวางพื้นฐานขององค์กร การส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม กระตุ้นและผลักดันให้ผู้ตามแสดงศักยภาพของตนจนสามารถปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพในระดับสูงกว่าที่เคยคาดไว้เป็นการบ่มเพาะที่ต้องใช้เวลาแต่จะสามารถทำให้องค์กรเกิดความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง มั่นคงและยั่งยืน

## 2. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของลอบ

ลอบ (Laub, 2003: pp. 160-165) จะเป็นการเน้นในเรื่องของการทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งโดยพัฒนารูปแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่สนับสนุนการเห็นคุณค่าและการพัฒนาคน การสร้างชุมชนและการใช้อำนาจอย่างมีคุณธรรม องค์กรที่มีความเข้มแข็งจะเป็นองค์กรที่ผู้นำ มีการแสดงออกของภาวะผู้นำแบบไฟบริการอย่างชัดเจนในรูปแบบของวัฒนธรรม องค์กร และการแสดงออกของผู้นำที่เห็นคุณค่าของผู้ตามในการเติมเต็มสิ่งที่ขาดเป็นสิ่งแรก หลังจากนั้น สิ่งที่ได้กลับมาคือความเข้มแข็ง และพลังอำนาจขององค์กร ภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีบทบาทและได้รับความนิยมนับเพิ่มมากขึ้น เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณที่ไม่ได้มีการกำหนดเป็นตัวระบบแต่มาจากการวิเคราะห์เชิงประสบการณ์ที่มาสันับสนุน เป็นกรอบงานที่มาจาก การคาดเดา และนำมาจัดเป็นรูปแบบที่ให้ประโยชน์ต่อการทำงานที่สร้างขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยให้ความหมายว่าเป็นการวิจัยที่พัฒนามาจากรูปแบบของประสบการณ์

ลอบ (Laub) แห่งองค์การประเมินภาวะผู้นำหรือ Organizational Leadership Assessment (OLA Group) ได้อธิบายถึงองค์กรที่มีความเข้มแข็งว่าควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การแสดงออกของอำนาจอย่างมีคุณธรรม (Display Authenticity) องค์กรที่มีความเข้มแข็ง จะมีการมองผู้นำที่แตกต่างออกไป โดยผู้นำจะมีลักษณะที่เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ จริงใจ มีการผลักดันสมาชิก ไม่ใช่ผู้นำที่อยู่เหนือผู้ตามที่ตำแหน่ง ซึ่งตำแหน่งจะเป็นการบอกความเป็นผู้นำในเรื่องของความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่เป็นการบอกที่คุณค่า ผู้นำในองค์กรที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นจะแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติของอำนาจความเป็นผู้นำที่มีลักษณะที่เปิดเผย ให้ความสนใจที่จะเรียนรู้ มีความซื่อสัตย์และจริงใจอย่างแท้จริง

2. การเห็นคุณค่าของผู้อื่น (Value People) คือ การที่ผู้นำจะเห็นคุณค่าผู้ตามแม้ผู้ตามจะมีความแตกต่าง ให้คุณค่าในความสามารถของผู้ตามและนำความสามารถนั้นมาพัฒนา ผู้นำจะไม่

กำหนดงานในผู้ตามเพื่อจุดประสงค์หรือประโยชน์ของผู้นำแต่จะยอมรับคุณค่าที่แท้จริงของผู้ตามที่ปัจจุบันไม่ใช่เพียงเพื่อการหวังผลของผู้นำในอนาคต มีการยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ตาม โดยให้ความสำคัญในศักยภาพที่ติดตัวมา ให้ความสำคัญที่เปรียบเสมือนของขวัญแก่ผู้ตาม และร่วมทำงานในองค์กร โดยยอมรับและให้เห็นคุณค่าในคุณค่าของผู้ตาม โดยการให้บริการ ให้ความเชื่อถือ และความไว้วางใจ

3. การพัฒนาผู้อื่น (Develop People) คือการที่ผู้นำองค์กรมีความรับผิดชอบในการนำสมาชิกขององค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างเต็มศักยภาพ ที่เปรียบดังการให้บริการและการนำความพยายามสร้างเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตามสภาพแวดล้อมอย่างเป็นพลวัต กระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้าและการพัฒนา นำความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาเป็นโอกาสของการเรียนรู้ ผู้นำมีความเชื่อว่า บุคคลจะมีคุณค่าที่เป็นปัจจุบันและที่เป็นไปได้ในอนาคต รับผิดชอบช่วยเหลือให้ผู้ตามตระหนักถึงความสามารถที่ทำได้ สนับสนุนให้ได้เรียนรู้ ให้เข้าใจรูปแบบของพฤติกรรมที่เหมาะสม สร้างเสริมความก้าวหน้าอย่างถูกต้อง

4. การสร้างเสริมชุมชน (Build Community) คือการที่ผู้นำจะมองผู้ร่วมงานในการเป็นผู้ร่วมสร้างเสริมชุมชนที่เกิดจากความรัก ความเอาใจใส่ การแบ่งปันวิสัยทัศน์ ต่อด้านจุดประสงค์ของการทำงานที่เพียงเพื่อให้แล้วเสร็จแต่จะคำนึงถึงคุณภาพของผลงานที่มาจากการทำงานด้วยสัมพันธภาพที่ดีจะเป็นความสำเร็จที่มีคุณภาพอย่างแท้จริงและมั่นคง มีการช่วยเหลือและการบริการซึ่งกันและกัน ผู้นำแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของการสร้างชุมชน ที่มาจากการสร้างมิตรสัมพันธ์ที่ดีให้ความสำคัญและคุณค่าของความต่างและการทำงานที่มาจากความร่วมมือ

5. การส่งเสริมภาวะผู้นำ (Provide Leadership) คือ การที่ผู้นำมีการส่งเสริมความเป็นผู้นำให้กับผู้ตาม การได้เรียนรู้ภาวะผู้นำจะช่วยให้เกิดการเริ่มต้น สร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะไม่ละเลยต่อการแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสม สิ่งนี้ไม่ได้เป็นแรงขับเพื่อให้ผู้ตามเกิดความทะเยอทะยาน แต่เพื่อให้ได้รับในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุด โดยการทำให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของอนาคต การเริ่มต้นและการเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายที่แท้จริง

6. การแบ่งปันภาวะผู้นำร่วม (Share Leadership) คือ การที่ผู้นำมีอำนาจโดยเข้าใจถึงการนำอำนาจนั้นมาใช้ ผู้นำจะแบ่งปันให้สมาชิกในองค์กรมีอำนาจร่วมกันในการนำองค์กร รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้เกิดความแข็งแกร่งในองค์กร โดยประกอบด้วยการร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์ การกระจายอำนาจ และการกระจายความรับผิดชอบ

สรุป องค์กรประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามแนวคิดของลาบ (Laub) เน้นความสำคัญในเรื่องการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร โดยให้ผู้ตามมีความเข้าใจ ผู้นำเห็นคุณค่าและความสำคัญของผู้ตาม ให้การยอมรับ สร้างความรู้สึกรักของการทำงานที่มาจากการมีสัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกในองค์กร มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการอย่างเข้มแข็ง โดยมีองค์ประกอบหลักสำคัญทั้ง

6 ประการ ได้แก่ การแสดงออกของอำนาจอย่างมีคุณธรรม การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การเสริมสร้างชุมชน การส่งเสริมความเป็นผู้นำและการแบ่งปันภาวะผู้นำร่วม

### 3. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของเพจและวอง

เพจและวอง (Page & Wong , 2003:pp. 1-10) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการที่มีทั้งหมด 12 ประการมาทำการจัดแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ตัวกำหนดคุณลักษณะ (Character – Orientation) โดยบอกถึงความเป็นตัวตนของบุคคลนั้นที่มีความเป็นผู้นำในตัวเอง เป็นการกำหนดทัศนคติการปลูกฝังลักษณะของการให้บริการที่เน้นที่คุณค่าของบุคคล ความเชื่อถือ และแรงจูงใจซึ่งประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ (Integrity) การถ่อมถ่อม (Humility) การบริการ (Service)

กลุ่มที่ 2 ตัวกำหนดบุคคล (People – Orientation) เป็นการสร้างสัมพันธภาพของผู้นำเพื่อให้ทราบว่าจะควรทำอย่างไร ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยเน้นที่สัมพันธภาพของผู้นำกับผู้ตาม และความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้อื่น ได้แก่ การดูแล (Caring for others) การเสริมพลังอำนาจ (Empowering others) การพัฒนา (Developing others)

กลุ่มที่ 3 กำหนดหน้าที่ (Task-Orientation) เป็นการกระทำที่เป็นตัวกำหนดว่า ผู้นำจะต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นที่หน้าที่และความสามารถที่จำเป็นของผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) การนำ (Leading)

กลุ่มที่ 4 ตัวกำหนดกระบวนการ (Process-Orientation) เป็นการจัดการที่กำหนดว่าผู้นำควรทำอย่างไรในการทำให้องค์การมีความเข้มแข็ง โดยคำนึงถึงกระบวนการสร้างเสริมประสิทธิภาพให้กับองค์การ เน้นความสามารถของผู้นำในการจัดรูปแบบและการพัฒนาที่ให้เข้ากันและสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบเปิด ซึ่งประกอบด้วย การเป็นแบบอย่าง (Modeling) การสร้างทีมงาน (Team building) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Share decision-making)

สรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการตามแนวคิดของเพจและวอง (Page; & Wong) คือ การจัดรูปแบบขององค์การที่มีการอธิบายลักษณะแยกย่อยออกมาแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อให้เข้าใจถึงหัวใจของภาวะผู้นำแบบให้บริการและเพื่อความเข้าใจในการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยกำหนดหัวใจที่สำคัญเป็น 4 กลุ่ม คือ ตัวกำหนดคุณลักษณะ ตัวกำหนดบุคคล ตัวกำหนดหน้าที่ และตัวกำหนดในกระบวนการ

### 4. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของเดนนิสและโบคาเนีย

เดนนิส และ โบคาเนีย (Dennis; & Bocamea ,2005:pp. 600-615) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบให้บริการ โดยวัดอุปสรรคในการหาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบให้บริการตามทฤษฎีของแพตเตอร์สัน (Patterson) ใน 7 องค์ประกอบที่ได้แก่ การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การเสริมพลังอำนาจ

(Empowerment) การมอบน้อม (Humility) ความรัก (Love) การบริการ (Service) การไว้วางใจ (Trust) และการมีวิสัยทัศน์ (Vision) การศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในรูปแบบต่างๆ มากมายที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เช่น ความหวงแหนกับความอิจฉา การเห็นคุณค่ากับศีลธรรม ความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ และการดูแลเป็นการเสริมสร้างความดีที่แสดงออกมาในรูปแบบของคุณภาพ ความดีทางศีลธรรมของบุคคลหรือความเป็นเลิศทางศีลธรรม ดังนี้

1. ความรัก (Love) คือ มุมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Patterson, 2003: pp. 1-7) พื้นฐานขององค์การที่สำคัญเปรียบเสมือนกฎทองคำที่ว่า “จงปฏิบัติต่อผู้อื่นเสมือนปฏิบัติต่อตนเอง” โดยผู้นำจะต้องพิจารณาผู้ตามอย่างแท้จริงไม่ใช่เพียงมองผ่าน เช่น ในเรื่องของความต้องการ และสิ่งที่ยังขาดอยู่ของผู้ตาม การบริการและความรักอันแท้จริงนั้นจะคำนึงถึงผู้อื่นและให้ความเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ตาม (Crom, 1998, p. 6)

2. การมอบน้อม (Humility) คือ ความสามารถที่ส่งผลต่อมิติแห่งการบรรลุผลสำเร็จและทัศนคติความเป็นเลิศทางปัญญา เป็นการฝึกการยอมรับในตนเองซึ่งจะหมายถึงความเป็นตัวตนของตนเองอย่างแท้จริงที่ไม่มุ่งเน้นเพื่อตนเองแต่เป็นการมุ่งเน้นเพื่อผู้อื่น การมอบน้อมในที่นี้จะไม่ได้หมายถึงการมองเปรียบเทียบตนเอง กับผู้อื่นแต่เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการรู้จักประเมินตนเองที่จะมุ่งหวังเพื่อตนเองน้อยที่สุด (Sandage & Wiens, pp. 2001: 201-219) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะคงไว้ซึ่งการแสดงความมอบน้อมต่อตนเองและให้ความเคารพต่อผู้ตามและรับรู้ในความร่วมมือของการทำงานเป็นทีม (Crom, 1998: p. 6)

3. การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) เป็นการปฏิบัติของผู้นำในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยลดการเห็นแก่ตัวลง มีส่วนเกี่ยวข้องกับกาเสียสละโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของตนเอง พฤติกรรมของการไม่เห็นแก่ตัวเปรียบเสมือนพฤติกรรมของอาสาสมัครที่มีความตั้งใจจะให้เกิดประโยชน์กับผู้อื่น โดยมีได้หวังผลทางรางวัล เป็นการคาดหวังอย่างมีคุณธรรม การไม่เห็นแก่ตัวทั้งหลายนั้นมิใช่เป็นเพียงการกระทำที่มาจากความรักแต่รวมถึงการให้น้ำหนักของการเอาใจใส่ซึ่งแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ (Eisenberg, 1986: p.1) รูปแบบของการไม่เห็นแก่ตัวสามารถแสดงออกได้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ การกระทำ การสื่อสาร และการมีคุณธรรม (Jencks, 1990: pp. 53-67)

4. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การกระทำ หรือการจินตนาการที่จะทำให้เห็นเสมือนการหยั่งรู้หรือการมองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ คือรูปภาพแห่งอนาคตที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ดี การแบ่งปันวิสัยทัศน์เหมือนเป็นการเสริมแรงและการบริการแก่ผู้ตาม (Blanchard, 2000: p. 5) นอกจากนั้น ยังเป็นการที่ผู้นำให้ผู้ตามร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มาจากวิสัยทัศน์ในตัวบุคคลของผู้ตามด้วย เป็นการคาดหวังในสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าที่เป็นการนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องมีความฝันโดยการนำสิ่งที่เกิดขึ้นจากอดีตและการเล็งผลของอนาคต

เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำนำความได้เปรียบทางโอกาสที่มีอยู่มาใช้ในปัจจุบัน (Fairholm, 1997: pp. 198) การมุ่งเป้าอนาคตเป็นสิ่งที่สำคัญมากและผู้นำแบบให้บริการจะต้องทำให้บังเกิดขึ้น สิ่งนี้คือรูปแบบที่สำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริการของกรีนลิฟ (Buchen, 1998: pp. 25-34) ผู้นำจะต้องนำชีวิตให้บรรลุวิสัยทัศน์ และทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นที่จะเห็นอนาคตที่มีความเป็นไปได้รออยู่ข้างหน้า (Kouzes & Posner, 1997: pp. 4) ผู้นำจะต้องทำให้เห็นความหมายของการแบ่งปันวิสัยทัศน์ โดยการท้าววิสัยทัศน์ให้เป็นศูนย์กลางที่แสดงให้เห็นในทางปฏิบัติมากกว่าเป็นการตีกรอบหรือการบังคับ (Bennis, 2002: pp. 105)

5. การไว้วางใจ (Trust) การไว้วางใจเปรียบเสมือนข้อตกลงที่ซื้อสัตย์ของสมาชิกที่มีความเชื่อถือ และความมั่นในต่อกัน การไว้วางใจ คือ คุณลักษณะที่เป็นรากฐานของผู้นำแบบให้บริการ ผู้นำจะให้ความไว้วางใจด้วยวิธีการแนะนำ การเสริมพลังอำนาจ และการโน้มน้าวจิตใจ การไว้วางใจถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำอย่างแท้จริง โดยคุณค่าที่แท้จริงและความซื้อสัตย์จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลต่อบุคคล และระหว่างบุคคลต่อองค์กร (Hauser & House, 2000: p. 230) หากผู้นำที่กระทำตามสิ่งที่พูดจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจแก่ผู้ตาม รวมไปถึงการที่ผู้นำยอมเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นจะทำให้มีความไว้วางใจในตัวผู้นำจากผู้ตามเพิ่มมากขึ้นไปอีก (Melrose, 1995: p. 292)

6. การบริการ (Service) การบริการในที่นี้รวมถึงพันธกิจของการรับผิดชอบต่อผู้อื่น ผู้นำจะมีความเข้าใจอย่างดีว่า การบริการคือ ศูนย์รวมของภาวะผู้นำแบบให้บริการ รูปแบบของผู้นำคือ พฤติกรรมการบริการ เจตคติ และการเห็นคุณค่าของผู้อื่น การบริการเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถตรวจสอบได้ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติต่อใครและอย่างไรในทุกสถานะ โดยแนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการได้เสริมในเรื่องของการบริการว่า คือ การเป็นผู้มีจิตสำนึกในการรับผิดชอบ

7. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) คือ การมอบความไว้วางใจให้กับผู้ตาม ผู้นำแบบให้บริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการเป็นผู้รับฟัง การทำให้ผู้อื่นรู้สึกมีความสำคัญ การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การให้คุณค่าในความรัก และความเสมอภาค การบริการของผู้นำเปรียบเสมือนรูปแบบของการเสริมพลังอำนาจที่มีให้กับผู้ตามและเห็นคุณค่าในความต่างของบุคคลการให้ความเข้าใจในสมมติฐานเบื้องต้นและข้อมูลที่ประเด็นสำคัญของความเป็นมาจะช่วยเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตามได้ค้นพบจุดมุ่งหมายของงานและสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ การเสริมพลังอำนาจถือเป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจในการวางแผนและการจัดสินใจของผู้ตาม (Mcgree-Cooper & Trammell, 2002: p.144) การเสริมพลังอำนาจได้แยกออกเป็น “การเสริมพลังอำนาจแท้” กับ “การเสริมพลังอำนาจเทียม” การเสริมพลังอำนาจเทียม คือการพยายามให้อำนาจแก่พนักงานหรือผู้ตามโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสัมพันธภาพทางศีลธรรมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่การเสริมพลังอำนาจแท้เป็นการเปลี่ยนสิทธิหรืออำนาจ ความรับผิดชอบ และหน้าที่ของทั้งผู้นำและผู้ตามอย่างแท้จริง (Ciulla, 1998: p. 84)

สรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการตามแนวคิดของเดนนิสและโบคาเนีย เป็นการพัฒนารูปแบบองค์ประกอบของแพทเทอร์สัน (Patterson) ใน 7 ประการ ที่เป็นการอธิบายเน้นย้ำในเรื่องของการไม่เห็นแก่ตัว (altruism) การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) การนอบน้อม (humility) ความรัก (Love) การบริการ (service) การไว้วางใจ (trust) และการมีวิสัยทัศน์ (vision) เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือและนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่สร้างขึ้น ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวมีค่าความเชื่อมั่นและการทำนายที่นำมาใช้วัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการตามทฤษฎีของแพทเทอร์สัน (Patterson) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของเวดเดล

เวดเดล (Waddell, 2006: pp. 1-7) พบว่า ได้มีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของแพทเทอร์สัน (Patterson) ในเรื่องของโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการในการประเมินเครื่องวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการและอธิบายถึงเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามของ Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจที่มาจากภายนอกและภายในของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ซึ่งเป็นงานวิจัยที่อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ได้ ได้แก่

1. ความรัก (Love) หมายถึง ความรักในรูปแบบที่มีศีลธรรมเหมาะสมกับบุคคล เวลาและอย่างมีเหตุผล รวมถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมในอำนาจและการตัดสินใจ (Winston, 2002: 5)
2. การนอบน้อม (Humility) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงการให้เกียรติผู้ตามในการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีการแสดงออก ผู้นำให้เวลาและใช้โอกาสในการเข้าถึงผู้ตามซึ่งถือเป็นวิธีการสื่อสารที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเลิศระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Melrose, 1995: 125)
3. การไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ระดับความเชื่อมั่นในบุคคล ในความสามารถ ในความตั้งใจ การไว้วางใจช่วยสร้างบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจที่ดีระหว่างบุคคลและองค์การส่งผลให้เกิดการเพิ่มระดับการบริการของทั้งสองฝ่ายคือทั้งผู้นำและผู้ตาม
4. การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้อื่นก่อนปฏิบัติกับตนเอง รวมถึงความรู้สึกในหน้าที่และความจงรักภักดี การไม่เห็นแก่ตัว เป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยมิได้มุ่งหวังผลเพื่อตนเอง
5. การบริการ (Service) หมายถึง การที่ผู้นำช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งการบริการนี้จะเป็นตัวกระตุ้นในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวช่วยเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและสามารถบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน
6. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่ผู้นำและผู้ตามได้ร่วมกันวางนโยบายให้ความเข้าใจร่วมกัน และตั้งใจที่จะทำในสิ่งที่ได้วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน



7. การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การที่ผู้ตามได้รับการบริการที่เป็น ข้อมูลความรู้ การได้รับความไว้วางใจจากผู้นำ เป็นส่วนสำคัญในการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ตาม

สรุป การนำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของแอดเดล (Waddell) เป็นการ นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการที่พัฒนามาจากงานวิจัยของแพตเตอร์สัน (Patterson) ใน การนำมาทดสอบเครื่องมือที่ใช้แบบวัด MBTI ที่ประกอบด้วย ความรัก (Love) การนอบน้อม (Humility) การไว้วางใจ (Trust) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การบริการ (Service) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

#### 6. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของพูน

พูน (Poon, 2006: pp. 1-10) ได้ทำการศึกษารูปแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ สนับสนุนในเรื่องของบทบาทการเป็นผู้ให้คำปรึกษาและการพัฒนาบุคคลที่เป็นการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถของบุคคลสู่บุคคล เป็นการนำสู่การพัฒนาองค์การที่เน้นการให้คำปรึกษาและการ ดูแลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ การให้คำปรึกษา และการแนะนำสามารถแสดงออกได้ในหลาย รูปแบบ โดยทั่วไปได้แก่ การถ่ายทอดทางประสบการณ์จากบุคคลสู่บุคคล ซึ่งมีความสำคัญในการ ช่วยเหลือไปถึงเป้าหมายและช่วยให้เกิดการพัฒนาความสามารถได้

จากผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของพูน (Poon) ที่มีประสิทธิผลต่อ องค์การ พบว่า การให้คำแนะนำปรึกษามีความสัมพันธ์ที่แบ่งเป็นหลักใหญ่ 3 ส่วน ได้แก่

1. การดูแลให้คำแนะนำปรึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านความสัมพันธ์ (Mentoring involves a relationship) เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ที่สมบูรณ์ การปฏิบัติต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ ขึ้นกับการทำงานของประสบการณ์เฉพาะทางจำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นจากการคาดหวังในการทำหน้าที่อย่างเต็มที่และเกี่ยวข้องกับการพัฒนา สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

2. การให้คำแนะนำปรึกษาที่ทำให้ได้รับการเรียนรู้ (Mentoring entails learning) เป็น ความสัมพันธ์ตามธรรมชาติที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเน้นย้ำในเนื้องาน ผู้นำมุ่งมั่นให้ผู้ ตามได้เพิ่มความสามารถจากการเรียนรู้มากกว่าความมุ่งมั่นในเรื่องของสัมพันธภาพ โดยสิ่งที่ เกิดขึ้นของบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันที่มาจากการเรียนรู้และการสร้าง ความเจริญก้าวหน้า ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ที่มาจากการปรึกษาช่วยให้เกิดความสะดวกต่อ ความเจริญก้าวหน้าของบุคคลและการพัฒนาความเป็นมืออาชีพที่นำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีการพัฒนา ต่อไป

3. การให้คำแนะนำปรึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำ (Mentoring and leadership development) การให้คำแนะนำปรึกษาเป็นส่วนประกอบของกุญแจสู่ความสำเร็จในอาชีพการงาน ทั้งนี้ การให้คำแนะนำปรึกษายังเป็นวิธีการที่นำมาใช้กับองค์กรปัจจุบันที่เน้นในเนื้อหาของ การเสริมสร้างการบริหารการทำงานร่วมกัน การสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมพลังอำนาจ ในภาพของ

การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่และมีความเป็นเลิศอย่างสมบูรณ์ การให้คำแนะนำปรึกษามีส่วนในการเพิ่มความสะดวกต่อการทำให้บรรลุผลของบุคคลและความสำเร็จขององค์กร

พูน (Poon, 2006: pp. 5-7) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการและการให้คำแนะนำปรึกษาไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ความรักอย่างมีศีลธรรม (moral love)
2. การนอบน้อมและการไม่เห็นแก่ตัว (humility and altruism)
3. การตระหนักรู้ในตนเองและการใช้อำนาจ (self-awareness and authenticity)
4. ความซื่อสัตย์และการไว้วางใจ (integrity and trust)
5. การเสริมพลังอำนาจและการบริการ (empowerment and service)

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการตามแนวคิดของพูน (Poon) สรุปได้ว่าเป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแบบให้บริการในด้านประสิทธิภาพและด้านการให้คำปรึกษา ซึ่งถือได้ว่า การให้คำปรึกษาเป็นบทบาทสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาตนเองและความเป็นมืออาชีพ รวมถึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพด้วย จากการศึกษาดังกล่าวได้กำหนดภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ประกอบด้วย ความรักที่มีศีลธรรม การนอบน้อมและการไม่เห็นแก่ตัว การตระหนักรู้และการใช้อำนาจ การเสริมพลังอำนาจและการบริการที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้ความสามารถในตนเอง

จากแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการข้างต้นส่วนมาจกพื้นฐานทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริการของกรีนลีฟ (Greenleaf) ทั้งสิ้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการมีความสำคัญและเป็นที่น่าสนใจโดยทั่วไป ซึ่งมีหลายรูปแบบ แต่สำหรับในองค์กรหรือหน่วยงานทางการศึกษา การฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศได้มีการนำคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการตามแนวทฤษฎีของกรีนลีฟ (Greenleaf) ซึ่งมีการนำไปวิเคราะห์วิจัยปรากฏเป็น 7-12 ข้อคุณลักษณะ จากเดิม 10 ข้อคุณลักษณะ ซึ่งขึ้นกับบริบทหรือความสนใจหรือเป็นการศึกษาเฉพาะ ดังจะขอยกมากล่าวเป็นตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

สำหรับในส่วนของภาวะผู้นำแบบให้บริการ โดยเฉพาะในส่วนของหน่วยงานทางการศึกษานั้น ในประเทศไทย ยังมีผู้ศึกษาน้อยมาก โดยมีการศึกษาในสถานศึกษาภาคเอกชนและภาครัฐ เช่น ของสถานศึกษาเอกชน กรณีของ บังอร ไชยเผือก (2550) ได้ทำการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำแบบให้บริการและบรรยากาศของโรงเรียนคอทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูเพื่อศึกษาคูณลักษณะของผู้นำแบบให้บริการตามทฤษฎีของกรีนลีฟ ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยเสปีเยร์ส เป็น 10 ด้าน และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนส่วน อนุวัฒน์ วิภาคารังคุณ (2553) ได้ทำการศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการของลอบ (Laub) ใน 6 ด้านและเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการทำงานกับ

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในเครื่องมือลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยซึ่งการศึกษาทั้ง 2 กรณีข้างต้นนี้ เป็นสถานศึกษาหรือโรงเรียนในภาคเอกชน ส่วนการศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาหรือโรงเรียนในภาครัฐ มีปรากฏบ้างจำนวนหนึ่ง เช่น จิรวรรณเล่งพานิชย์ (2554) ได้ทำการศึกษาโมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการแสดงผลภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วน วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555) ได้ศึกษา การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 10 ด้าน ตามแนวของกรีนลิฟ ที่สร้างขึ้นเป็น 3 ส่วน ได้แก่ส่วนที่ 1 ตนเอง ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ และส่วนที่ 3 หน้าที่/ทรัพยากร ซึ่งผลการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติและมีองค์ประกอบเหมือนกับองค์ประกอบที่สร้างขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดของผู้ที่ดำเนินการศึกษาหรือวิจัยหรือใช้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ จำนวน 31 คน ดังตารางที่ปรากฏต่อไป ซึ่งเมื่อรวบรวมแล้วพบว่าองค์ประกอบที่มีจำนวนเกินครึ่งหนึ่ง มีจำนวน 10 องค์ประกอบหรือคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ

1. การรับรู้รับฟัง ( Listening)	จำนวนผู้ที่ใช้ 16 คน คิดเป็นร้อยละ 51.61
2. การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)	จำนวนผู้ที่ใช้ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 70.97
3. การกระตุ้นเยียวยา (Healing)	จำนวนผู้ที่ใช้ 17 คน คิดเป็นร้อยละ 54.84
4. การตระหนักรู้ (Awareness)	จำนวนผู้ที่ใช้ 17 คน คิดเป็นร้อยละ 54.84
5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion)	จำนวนผู้ที่ใช้ 19 คน คิดเป็นร้อยละ 61.29
6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)	จำนวนผู้ที่ใช้ 18 คน คิดเป็นร้อยละ 58.06
7. การมองการณ์ไกล (Foresight)	จำนวนผู้ที่ใช้ 23 คน คิดเป็นร้อยละ 74.19
8. การพิทักษ์รักษา (Stewardship)	จำนวนผู้ที่ใช้ 16 คน คิดเป็นร้อยละ 51.61
9. การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of people)	จำนวนผู้ที่ใช้ 21 คน คิดเป็นร้อยละ 67.74
10. การสร้างชุมชน (Building Community)	จำนวนผู้ที่ใช้ 20 คน คิดเป็นร้อยละ 64.52

สรุป จำนวนองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่จะเริ่มใช้วิเคราะห์ต่อไป ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทำการศึกษาต่อไปในเรื่องขอบข่ายและความหมายจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ดังปรากฏในตารางที่ 2.4 ต่อไป

ตารางที่ 2.4 สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
1.การรับรู้รับฟัง	1. Watermann (2011) 2. Silvers (2011) 3. Black (2010) 4. Lichtenwalner (2008) 5. Bliss (2006) 6. Reinke (2004) 8. Braye (2003) 9. Isaksen (2000) 10. .สรายุทธ์ กันทอง (2553) 11. อนันท์ งามสะอาด (2554) 12. วิระเวก สุขสุดานันท์ (2555)
2.การเห็นอกเห็นใจ	ผู้นำ (leader) ความสัมพันธ์ (relationship) งาน/ทรัพยากร (task/resource) สร้างสัมพันธ์ (relationship-building actions) การเน้นอนาคต (future - oriented actions) การเน้นชุมชน (community - oriented actions) การเตรียมรับรู้ (precept) การมีมุมมอง (perspective) การพัฒนา (development) การบริการผู้อื่น (serving others) การนำผู้อื่น (leading others) การนำและบริการ (serving & leading) แสดงความสัมพันธ์ (demonstrate relationship - building) การเผยแพร่ชุมชน (exhibited community - oriented) การคิดภาพอนาคต (represented future thinking) การเปิดเผย (openness) วิสัยทัศน์ (vision) การพิทักษ์รักษา (stewardship) ตนเอง (self) ความสัมพันธ์ (relationship) หน้าที่/ทรัพยากร (resource) คน (people) กระบวนการ (process) การผลิตผล (product) การแสดงผล (press) การมีวิสัยทัศน์ (vision) การคุ้มครองดูแลรักษา (guardianship) การสร้างความรู้ความร่วมมือนำใจ (engagement building) รักษาความสัมพันธ์ การรับฟัง การมองอนาคต แนวโน้มในอนาคต ตระหนักถึง ทรัพยากรที่พัฒนา ตนเอง (one self) ความสัมพันธ์ (relation) ด้านหน้าที่/ทรัพยากร (task/resource)
3.การกระตุ้นเชี่ยวชาญ	

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำแบบไฟ บริการ
4. การตระหนักรู้	ผู้นำ (leader)	1. Watermann (2011)
	ความสัมพันธ์ (relationship)	
	งาน/ทรัพยากร (task/resource)	
	สร้างสัมพันธ์ (relationship-building actions)	2. Silvers (2011)
	การเน้นอนาคต (future – oriented actions)	
	การเน้นชุมชน (community – oriented actions)	
	การเตรียมรับรู้ (precept)	3. Black (2010)
	การมีมุมมอง (perspective)	
	การพัฒนา (development)	
	การบริการผู้อื่น (serving others)	4. Lichtenwalner (2008)
	การนำผู้อื่น (leading others)	
	การนำและบริการ (serving & leading)	
5. การตระหนักรู้	แสดงความสัมพันธ์ (demonstrate relationship – building)	5. Bliss (2006)
	การเผยแพร่ชุมชน (exhibited community – oriented)	
	การคิดภาพอนาคต (represented future thinking)	
	การเปิดเผย (openness)	6. Reinke (2004)
	วิสัยทัศน์ (vision)	
	การพิทักษ์รักษา (stewardship)	
	ตนเอง (self)	7. Braye (2003)
	ความสัมพันธ์ (relationship)	
	หน้าที่/ทรัพยากร (resource)	
	คน (people)	
	กระบวนการ (process)	8. Isaksen (2000)
	การคิดผล (product)	
	การแสดงผล (press)	
	การมีวิสัยทัศน์ (vision)	9. สราวุธ กิ่งหลง (2553)
4. การตระหนักรู้	การคุ้มครองดูแลรักษา (guardianship)	
5. การสร้างมโนทัศน์	การสร้างความร่วมมือร่วมใจ (engagement building)	
6. การมองการณ์ไกล	รักษาความสัมพันธ์ การรับฟัง การมองอนาคต	10. อินันท์ งามสะอาด (2554)
	แบบบาว หนอกทหมด ตระหนักู สร้างมณฑพัฒนา	
	ตนเอง (one self)	
	ด้านความสัมพันธ์ (relation)	11. วิระเวก สุสุดันท์ (2555)
	ด้านหน้าที่/ทรัพยากร (task/resource)	

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำแบบไฟ บริการ	องค์ประกอบย่อย	
1.Watermann (2011)	ผู้นำ (leader)	✓
	ความสัมพันธ์ (relationship)	✓
	งาน/ทรัพยากร (task/resource)	
2.Szilvers (2011)	สร้างสัมพันธ์ (relationship-building actions)	✓
	การในอนาคต (future - oriented actions)	
	การเน้นชุมชน (community - oriented actions)	✓
3.Black (2010)	การเตรียมรับรู้ (precept)	
	การมีมุมมอง (perspective)	✓
	การพัฒนา (development)	✓
4.Lichtenwalder (2008)	การบริการผู้อื่น (serving others)	✓
	การนำผู้อื่น (leading others)	✓
	การนำและบริการ (serving & leading)	✓
5.Bliss (2006)	แสดงความสัมพันธ์ (demonstrate relationship - building)	✓
	การเผยแพร่ชุมชน (exhibited community - oriented)	✓
	การคิดภาพอนาคต (represented future thinking)	✓
6.Reinke (2004)	การเปิดเผย (openness)	
	วิสัยทัศน์ (vision)	✓
	การพิทักษ์รักษา (stewardship)	✓
7.Brave (2003)	ตนเอง (self)	✓
	ความสัมพันธ์ (relationship)	✓
	หน้าที่ทรัพยากร (resource)	✓
8. Isaken (2000)	คน (people)	✓
	กระบวนการ (process)	✓
	การผลิต (product)	✓
	การแสดงออก (press)	✓
9. สรายุทธ์ กันหลง (2553)	การมีวิสัยทัศน์ (vision)	✓
	การคุ้มครองดูแลรักษา (guardianship)	✓
	การสร้างความร่วมมือร่วมใจ (engagement building)	✓
10.อนันท์ งานสะอาด (2554)	รักษาความสัมพันธ์ การรับฟัง การมองอนาคต	✓
	แบบแนวทบทวนตนเอง ตระหนักรู้ สร้างแรงบันดาลใจ	✓
	ตนเอง (one self)	✓
11.วิระเวท สุขสุดจันทร์ (2555)	ด้านความสัมพันธ์ (relation)	✓
	ด้านหน้าที่/ทรัพยากร (task/resource)	✓

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

	10. การสร้างชุมชน	องค์ประกอบย่อย	องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
		ผู้นำ (leader)	1. Watermann (2011)
	✓	ความสัมพันธ์ (relationship) งาน/ทรัพยากร (task/resource)	
		สร้างสัมพันธ์ (relationship-building actions)	2. Silvers (2011)
	✓	การเห็นอนาคต (future – oriented actions) การเน้นชุมชน (community – oriented actions) การเตรียมรับมือ (precept)	
	✓	การมีมุมมอง (perspective) การพัฒนา (development)	3. Black (2010)
	✓	การบริการผู้อื่น (serving others) การนำผู้อื่น (leading others) การนำและบริการ (serving & leading)	4. Lichtenwalner (2008)
	✓	แสดงความสัมพันธ์ (demonstrate relationship – building) การเผยแพร่ชุมชน (exhibited community – oriented) การคิดภาพอนาคต (represented future thinking)	5. Bliss (2006)
	✓	การเปิดเผย (openness) วิสัยทัศน์ (vision) การพิทักษ์รักษา (stewardship) ตนเอง (self)	6. Reinke (2004)
	✓	ความสัมพันธ์ (relationship) หน้าที่/ทรัพยากร (resource)	7. Braye (2003)
		คน (people)	8. Isaksen (2000)
	✓	กระบวนการ (process) การผลิตผล (product) การแสดงผล (press)	
	✓	การมีวิสัยทัศน์ (vision) การคุ้มครองดูแลรักษา (guardianship)	9. ตราฤทธิ์ ก็นหลง (2553)
	✓	การสร้างความร่วมมือร่วมใจ (engagement building) รักษาความสัมพันธ์ การรับฟัง การมองอนาคต แนวโน้ม นอกเหนือจากจะตระหนักถึง สร้างแบบแผนพัฒนา ตน	10. อนันท์ งานสะอาด (2554)
		ด้านตนเอง (one self)	
	✓	ด้านความสัมพันธ์ (relation) ด้านหน้าที่/ทรัพยากร (task/resource)	11. วิระเวก สุขสุดพันธ์ (2555)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำแบบไฟล์ บริการ	1.Greenleaf (1995,1998,2002)	2.Spears & Lawrence (2002)	3.Page & Wong (2003)	4.Spears (1995, 1998,2004)	5.Graham (1991)	6.Buchen (1991)	7.Farling et al. (1999)	8.Russel (2001)	9.Patterson (2003)	10.Dennis (2004)	11.Laub (1999, 2000, 2004)	12.Joseph & Winston (2005)	13.Dennis & Winston (2003)	14.Black (2007)	15.Sendjaya,Sarros&Santora (2008)	16.Ramer (2008)	17.พสุ เดชะรินทร์ (2546)	18.ชัชวาลย์ พรหมศรี (2550)	19.บงอร โชชผดึก (2550)	20.พชาวีร เมฆงาย (2550)	21.เชาวฤทธิ์ สาสา (2550)	22.สมประสงค์ เรือนไทย(2551)	23.อนุวัฒน์ภาควิชาวิจัย(2553)	24.ธมลวรรณ มีหมย (2553)	25.ณัฐชากรณ์เทพโยปการ (2553)	26.สรายุทธ์ กันหลง (2553)	27.สกต สิงหะ (2553)	28.ดิเรกานันท์ ไชยนา (2553)	29.สมุทร ชำนาญ (2554)	30.วิระกาศ สุขสุดานันท์ (2555)	31.อนันท์ งามสะอาด (2554)	รวม	
1.การรับรู้รับฟัง	✓	✓	✓	✓		✓										✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16	
2.การเห็นอกเห็นใจ	✓	✓	✓	✓				✓			✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	22
3.การกระตุน เชี่ยวชาญ	✓	✓	✓	✓	✓											✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
4.การตระหนักรู้	✓	✓	✓	✓												✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
5.การโน้มน้าวใจ	✓	✓	✓	✓			✓	✓								✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	19
6.การสร้างมโน ทัศน์	✓	✓	✓	✓				✓							✓		✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18
7.การมองการณ์ ไกล	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓						✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	23
8.การพิทักษ์รักษา	✓	✓	✓	✓												✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16



ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการ	1.Greenleaf (1995,1998,2002)	2.Spears & Lawrence (2002)	3.Page & Wong (2003)	4.Spears (1995, 1998.,2004)	5.Grahn (1991)	6.Buchen (1991)	7.Farling et al. (1999)	8.Russel (2001)	9.Patterson (2003)	10.Dennis (2004)	11.Laub (1999, 2000, 2004)	12.Joseph & Winston (2005)	13.Dennis & Winston (2003)	14.Black (2007)	15.Sendjaya,Sarros&Santora (2008)	16.Ramer (2008)	17.พศุ เตชะธนทร (2546)	18.ชยเสถียร พรหมศรี (2550)	19.บงอร รัชชเดอิก (2550)	20.พราววิ เมฆงาษา (2550)	21.ชาวฤทธิ สาสา (2550)	22.สมประสงค์ เรอน ไทย(2551)	23.อนุวัฒน์ วาศาคิรังคิม(2553)	24.ธมดวรรณ มีหมย (2553)	25.ฉัญฉกรรณเทโทปการ (2553)	26.สรายุทธ์ กันหลง (2553)	27.ศักดิ์ สิงหะ (2553)	28.ธีระนัย ไชยนา (2553)	29.สมุทร ชำนาญ (2554)	30.วิระเวก สุขสุดันท์ (2555)	31.อนันท์ งามสะอาด (2554)	รวม
9.การมุ่งมั่นพัฒนา คน	✓	✓	✓	✓							✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	21
10.การสร้างชุมชน	✓	✓	✓	✓							✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
11.การสร้างความ น่าเชื่อถือ/ แบบอย่าง							✓	✓	✓		✓	✓		✓					✓	✓		✓										9
12.การคิดริเริ่ม								✓																								1
13.การมีภาวะ ผู้นำแบ่งปัน											✓	✓		✓						✓		✓										5
14.การอ่อนน้อม ถ่อมตน									✓	✓											✓											3
15.การเอื้อ ประโยชน์									✓												✓											2
16.การบริการ							✓	✓	✓				✓		✓						✓											6



## 1. การรับรู้รับฟัง (listening)

องค์ประกอบแรกของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ทุกแนวคิดมักจะมองตรงกันว่า ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะการฟังและทำความเข้าใจ การหันมามุ่งตั้งใจฟังคนอื่น และไตร่ตรองพิจารณาให้ดีอาจจะพบว่ามีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นมากมาย เพราะอาจจะทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาด้วย

เครื่องมือสำคัญสำหรับการรับรู้รับฟังคือ ความสามารถในการใช้ภาษาและจินตนาการ เพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ กรีนลีฟ (Greenleaf) เชื่อว่า การเป็นผู้ฟังที่ดีเริ่มต้นจากการเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น และกระตุ้นให้บุคคลอื่นแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ จึงมีลักษณะของการรับฟังอย่างตั้งใจ (active listening) เปิดรับคำพูดของทุกคนด้วยความเป็นกลาง ไม่มีอคติ ฟังได้ แม้แต่เสียงเงียบ (silent) การสังเกตภาษากาย (body language) ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องฟังและตระหนักถึงที่เกิดขึ้น และสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำคือเมื่อฟังแล้วต้องประเมินให้ได้ว่าสิ่งใดที่ควรพูดและไม่ควรพูด

เมลชาร์และบอสโก (Melchar & Bosco , 2010 : p.81 ) ได้สรุปความหมายของการรับรู้รับฟังว่าเป็นการสื่อสารถึงบุคลากร ( communicating to employees) การทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเข้าใจภารกิจหน้าที่ ( making sure that people understand their jobs) เป็นต้น

คริปเพน (Crippen ,2005:p. 6) กล่าวและชี้ให้เห็นว่า นักการศึกษาต้องเป็นผู้ฟังที่ดีทั้งเสียงภายในตัวของเขาเองและผู้อื่นให้เป็นนิสัยเพื่อดำรงหรือรักษาการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

ทอมป์สัน (Thomson, 2005: p. 92) ชี้ให้เห็นว่า การยอมรับในตัวผู้นำว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพหรือไม่นั้น อยู่ที่ทักษะของผู้นำในการสื่อสารและการตัดสินใจที่เป็นไปอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้นำแบบไฟบริการจึงต้องมีทักษะสำคัญคือการอุทิศตนในการรับฟังคนอื่น เป็นผู้นำที่สามารถค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรและความสามารถในการที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจน

วอง (Wong, 2002, p.17; Wong , 2005: p. 10) มีความเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของกรีนลีฟที่ให้ความสำคัญกับการมีทักษะฟังของผู้นำ เพราะผู้ฟังที่ดีเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้และเปิดเผยความสามารถในการฟังเป็นสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องมีและต้องเป็นผู้ฟังที่ดี

การฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบไฟบริการจึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำพยายามสื่อสาร เปิดรับคำพูดพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลอื่นด้วยจิตใจที่เป็นกลางผู้นำสามารถได้ยินเสียงทั้งเสียงพูดและเสียงที่อยู่ในจิตใจของบุคคลอื่น ดังที่ เทเลอร์ (Taylor, 2002: p. 21,76) กล่าวว่า ผู้นำแบบไฟบริการต้องพร้อมเสมอที่จะหยุดเพื่อที่จะรับฟังอย่างตั้งใจและต้องให้ความสนใจบุคคลอื่น อย่างจริงจังเพื่อการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

เจนนิง (Jenning , 2002: p. 16) กล่าวว่า การฟังอย่างมีประสิทธิภาพอยู่บนความต้องการเชื่อถือร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งคุณลักษณะความเชื่อถือนี้ เป็นลักษณะร่วมสนับสนุนความเข้าใจและความต้องการอย่างจริงจังในการช่วยเหลือ การฟังจึงไม่เป็นเพียงแค่สื่อกลางในการแบ่งปันข้อมูลและแสดงการสนใจเท่านั้น แต่ยังเป็นการยกระดับความต้องการที่เข้มแข็งในการช่วยเหลือให้ผู้ตามเจริญเติบโตและสืบทอดต่อไปด้วย

ลูบิน (Lubin , 2001: p. 32) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องเริ่มมีพันธสัญญากับการฟังทั้งผู้อื่นและตัวผู้นำเองรวมทั้งสาระในการทบทวนตัวเองในความเงียบเพื่อความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและการพูดให้น้อย นอกจากนี้ การฟังยังเป็นการสร้างความเชื่อถือให้ผู้นำและเป็นสื่อกลาง

เทย์เลอร์และกิลแฮม (Taylor & Gillham, 1998: p. 12 ,76) ให้ความสำคัญต่อการฟังว่าเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดีก่อนที่จะเป็นผู้ที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมีความสามารถตระหนักรู้เป็นผู้ใฝ่หัวใจหรือแม้แต่เป็นผู้สร้างมโนทัศน์

ฮาลาล (Halal ,1998: p. 31) กล่าวว่า ทักษะการฟังที่แท้จริงแตกต่างจากการฟังจากการพูด การฟังที่แท้จริงเป็นการฟังสาระสำคัญ เป็นการกระทำที่สร้างสรรค์ เป็นบทบาทอำนวยความสะดวกในการสร้างและสนับสนุนบนความแตกต่างของแต่ละคน โดย ฮันเตอร์ ( Hunter ,1998 , p. 105) กล่าวว่า การฟังอย่างตั้งใจนั้น ต้องการสมาธิหรือความมีวินัยในความสงบเงียบซึ่งเป็นการสนทนาภายในเป็นการฟังความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น เป็นการขยายตัวเราเองไปสู่โลกของผู้อื่น

สรุปคุณลักษณะการรับรู้รับฟัง (listening) ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการนี้ จึงหมายถึงความพยายามในการสื่อสารการเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลางสามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่นเพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามแต่ละความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นผู้นำแบบใฝ่บริการต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำแบบใฝ่บริการแสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจนผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วยการฟังยังหมายรวมไปถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษาภายในและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน

ตารางที่ 2.5 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 1 การรับรู้รับฟัง

องค์ประกอบย่อย	Elliott,2012, pp.31	Brown, 2010, pp 57-66	McDougle,2009, p.46	Barbuto and Wheeler, 2006, pp. 305-309	Hays,2005, p. 117	Russell&Stone 2002, pp. 145-147
1.การรับรู้รับฟัง (listening)	<p>การรับรู้ (receptive)</p> <p>การสะท้อน (reflective)</p> <p>การหยั่งรู้ (insightful)</p> <p>การเข้าใจค้นหา (seeks understanding)</p> <p>การฟังก่อน (listen first)</p>	<p>การรับฟังอย่างยอมรับ (listening respectfully)</p>	<p>การตอบสนองด้วยการฟังก่อนระบุความต้องการของกลุ่มหรือบุคคลซึ่งเป็นการสะท้อนการเข้าถึงความรู้สึภายใน ( a response of listening first to identify the needs of the group or individual coupled with the ability to reflect upon one's inner voice.)</p>	<p>ความสามารถในการที่จะฟังได้ยั้งและให้คุณค่าความคิดของผู้อื่น ( an ability to hear and value the ideas of others.)</p>	<p>ความพยายามที่จะเข้าใจ ( endeavours to understand ) โดยแสดง ความสนใจว่าผู้พูดกำลังพูดอะไร (expresses interest in what I or others say.)</p> <p>สนใจใคร่ รู้อย่างแท้จริงว่ากำลังคิดอะไร (really wants to know what we are thinking.)</p>	<p>การสื่อสารหรือการฟัง (communication /listening)</p>

## 2. การเห็นอกเห็นใจ (empathy)

ผู้นำที่ดีนั้นควรเป็นผู้ที่ยอมรับผู้ตามได้ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ ว่าสามารถร่วมมือกันปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การยอมรับเป็นกิจกรรมแรกที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าถึงผู้ตามในองค์กรได้ การยอมรับและการเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้นำ โดยภาพรวม ผู้นำที่ดีนั้นควรจะเข้าใจใน การยอมรับและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากกว่าการตอบรับ โดยเฉพาะการตอบรับในความคิดเห็นของบุคคลอื่น

Melchar & Bosco (2010 , p. 81 ) ได้สรุปความหมายของการเห็นอกเห็นใจไว้ว่า เป็นการแสดงการยกย่อง ยอมรับนับถือ ให้เกียรติบุคคลากรเจ้าหน้าที่และผู้ที่เป็นลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (respecting people – employees and customers) เป็นต้น ทอมป์สัน (Thomson, 2005, p. 93) กล่าวว่า ผู้นำแบบไฟบริการเป็นผู้ที่พยายามที่จะทำความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจบุคคลอื่น ด้วยเหตุผลที่มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและความเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคลของเขาทั้งสิ้น ผู้นำจึงต้องมีเจตคติที่ดีต่อผู้ตาม สามารถมองเห็นความตั้งใจของผู้ตามและไม่ปฏิเสธความเป็นปัจเจกบุคคลของเขา ทั้งยอมรับในความสามารถและพฤติกรรมของเขา

Wong (2005 cited in Thomson, 2005, p.52) กล่าวว่า การเข้าใจและการเห็นอกเห็นใจ เป็นการเลือกที่จะยอมรับในความเป็นตัวตนที่แท้จริงของบุคคลแต่ละคน ซึ่งสามารถระบุความต้องการของแต่ละคน ตลอดจนแสดงออกถึงความห่วงใย เอื้ออาทรผู้ตามแต่ละคนด้วย

Crippen (2005, p. 6) กล่าวว่า ครูที่เข้าถึงนักเรียนและขยายเจตคติการดูแลเอาใจใส่โดยการต้อนรับ บรรยากาศแห่งความปลอดภัยอันเป็นสิ่งแวดล้อมที่ให้ผลทางบวก รวมทั้งการปรับปรุง แก้ไขแก้ปัญหาและการรับรู้ความเสี่ยงทางวิชาการ เป็นต้น

Matterson & Irving (2005, p.5) ได้กล่าวถึง การเห็นอกเห็นใจในแนวของคุณธรรม โดยเห็นว่า เป็นเรื่องของ การละประโยชน์ส่วนตน (transcends selfish interests) การยกเลิกกระเป็ยกฎหมายหรือสิทธิพิเศษเพื่อประโยชน์ผู้อื่น(gives up legitimate privileges for the benefit of others) ซึ่งเป็นการกระจายรางวัล(distribution of rewards) การแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่เป็นพลังดึงดูดใจ (charismatic leadership )

Noddings (2003, pp. 86-87) เห็นว่า เป็นการแสดงถึงความมีคุณธรรมอันเป็นสาระที่ไม่ต้องแสดงด้วยการพูด แต่เป็นการตอบสนองให้การยอมรับด้วยตัวของผู้นำเอง

Taylor (2002, p. 46) ได้เขียนถึงผู้นำแบบไฟบริการว่าเป็นผู้ยินดีที่จะหยุด โดยตั้งใจฟังและจริงใจในการเอาใจใส่ผู้อื่นหรือเอาใจเราไปใส่ใจเขา เห็นเขาว่าเห็นอะไรและรู้สึกว่าเขาว่าเขารู้สึกอะไร

Jennings (2002, p. 17) ได้อธิบายต่อไปว่า ผู้ฟังที่เห็นอกเห็นใจเป็นผู้นำที่เข้มแข็งมีความน่าเชื่อถือในหมู่ชุมชน การให้คุณค่าเห็นคุณค่าของปัจเจกบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์ให้คงอยู่

Horsman (2001, p.59) ได้อธิบายถึงทักษะที่แสดงความเห็นอกเห็นใจโดยรับรู้ได้จากการแสดงความเข้าใจจากมุมมองของผู้อื่นประโยชน์ของการเห็นอกเห็นใจโดยการใช้เวลาแสดงความเห็นจริง

Secretan (1996, p.78, 240) อธิบายว่า เป็นการบ่งชี้ด้วยความคิด ความรู้สึกและมุมมองของผู้อื่นและให้ความเห็นว่าความมีอารยธรรมขึ้นอยู่กับความเห็นอกเห็นใจ

Wheatley (1994, p. 36) กล่าวว่า การฟังและการเข้าใจความรู้สึกหรือปัญหาของผู้อื่นเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นความเป็นสุภาพชนและความเป็นปुरुชน มีวิธีการที่เหมาะสมในการตอบสนองต่อปัญหาของเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการแสดงออกของมิตรภาพที่แท้จริงของผู้นำเมื่อผู้นำมีความรักต่อผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามอย่างจริงจัง

คุณลักษณะด้านนี้ของผู้นำแบบไฟบริการ เป็นความพยายามในการที่จะสร้างความเข้าใจในบุคคลอื่น เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์ต้องการให้ทุกคนยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลของเขา เข้าใจปัญหาและความแตกต่างของแต่ละคน ซึ่งในที่สุดแล้วผู้นำจะได้รับการยอมรับ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากผู้ตามด้วยดี

ตารางที่ 2.6 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 2 การเห็นอกเห็นใจ

องค์ประกอบย่อย	Elliott,2012, p.31	Brown, 2010, pp 57-66	McDougle,2009, p.46	Barbuto and Wheeler ,2006, pp. 305-309	Hays,2005, p. 117	Russell&Stone 2002,pp. 145-147
2. การเห็นอกเห็นใจ (empathy)	การยอมรับ (accepting) การมีความทนทาน (tolerant) ความตั้งใจดี (assumes good intentions) การปฏิเสธพฤติกรรมบางอย่าง (rejects some behaviors)	ซื่อสัตย์สุจริต (integrity) เชื่อมั่นส่วนตน (self confidence) แสดงตัวตน (authentic) ความสุขในงาน (joyful in her/his own work) ดูแลใส่ใจ(caring) การถ่อมตน(humble) น้ำใสใจจริง(honest) เมตตา (compassion)	การปฏิบัติที่ให้ความสง่างาม (treats others with dignity) การให้การยอมรับ (respect)การยกย่อง ( recognizes their special gifts)	ความซาบซึ้งในการแสดง ออกจากใบหน้าของผู้อื่น (as the ability to appreciate the circumstances that others face)	แสดงความเข้าใจ (shows he/she understands us)	การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น ( appreciation of others)

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY



### 3. การกระตุ้นเยียวยา (healing)

หมายถึงการดูแลรักษาโดยรวมหรือทั้งหมด (help make whole) การปฏิบัติโดยการดูแลบำรุงรักษานั้นเป็นลักษณะของการเสริมแรงบันดาลใจแต่การบำรุงรักษา นั้นถือเป็นการดูแลรักษาเท่านั้น ในองค์กรนั้นประกอบด้วยบุคลากรทั้งที่มีความพร้อมและขาดความพร้อมในการปฏิบัติงาน ในองค์กร ผู้นำจึงเป็นคนที่ช่วยให้ผู้ตามที่มีความพร้อมมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างเสริมความพร้อมให้กับผู้ตามที่ยังขาดอยู่ พฤติกรรมนี้จึงมุ่งที่จะรักษาบุคลากรทุกระดับให้อยู่ในองค์กรปฏิบัติงานให้องค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

ผู้นำที่มีลักษณะของการกระตุ้นเยียวยา มีพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามเรียกร้องมองหาเมื่อผู้ตามเกิดปัญหาใด ๆ ก็ตาม นั่นคือ เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ผู้นำเป็นคนแรกที่ผู้ตามคิดถึงอยากให้เราเข้ามาช่วยกันแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ๆ ให้หมดสิ้นไป เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถในการกระตุ้น จูงใจให้กำลังใจ และพร้อมที่จะบำบัดรักษาทุกคนอย่างเต็มที่

Melchar & Bosco (2010: p. 81)กล่าวว่า การกระตุ้นเยียวยา หมายถึง การชักชวนเอื้ออำนวยให้บุคลากรได้แก้ประเด็นปัญหาด้วยตัวของเขาเหล่านั้นเอง ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าได้รับการเอื้อหรือกระจายอำนาจ (let people resolve issues themselves so that they feel empowered)

Wong (2005 cited in Thomson, 2005, p.52) กล่าวว่า การบำรุงรักษามุคคเป็นารแสวงหาการสมานบาดแผลของผู้เจ็บป่วยทั้งบาดแผลทางกายและจิตใจ เป็นคุณลักษณะที่มีวิจารณญาณและพร้อมที่จะเข้าใจบุคคลอย่างแท้จริง

Thomson (2002: p.93) กล่าวว่า การบำรุง ดูแลรักษามุคคเป็นพลังในการเปลี่ยนแปลงและผสมผสานทำให้ทุกอย่างถูกต้อง สมบูรณ์ครบถ้วน แก้ไขสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

วอง (Wong, 2005 cited in Thomson, 2005: p.52) กล่าวว่า การบำรุงรักษามุคคเป็นารแสวงหาการสมานบาดแผลของผู้เจ็บป่วยทั้งบาดแผลทางกายและจิตใจ เป็นคุณลักษณะที่มีวิจารณญาณและพร้อมที่จะเข้าใจบุคคลอย่างแท้จริง

Abel (2002: p.27) กล่าวว่า จุดแข็งของการเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ การที่ผู้นำมีความสามารถในการบำรุงรักษาคนอื่นได้ การบำรุงรักษามีจุดเริ่มต้นที่ความสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริงและมีความจริงใจที่จะเป็นผู้อื่นเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง

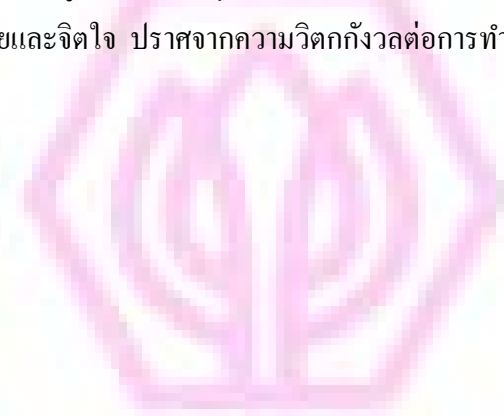
Matterson & Irving (2005: p.5) กล่าวว่า การกระตุ้นเยียวยา เป็นการส่งเสริมความยุติธรรมและเป็นการกระจายการให้รางวัล (promotes justice , distribution of rewards) Starratt (2004: p.62) กล่าวว่า ผู้นำโดยเฉพาะทางด้านการศึกษา มีความเชื่อถือได้จากการพัฒนาและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมที่มีสุขภาพอนามัยที่แสดงการเรียนรู้ บรรยากาศประชาธิปไตย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ

ทั้งการเรียนรู้และการปฏิบัติไปสู่คุณธรรมของความเป็นพลเมืองดี ส่วน นอดดิง (Noddings ,2003: p. 43) เน้นว่าเป็นการต้องการยอมรับจากสังคมที่จะลดความทุกข์ความเจ็บปวด ตรงกับข้อคิดเห็นของ Gardiner (1998: p.122) ที่ว่า การกระตุ้นเยียวยา สามารถแสดงได้อย่างเจียบๆ เพื่อช่วยบุคคลคืนเข้าสู่สภาพเดิมได้

Thomson (2002: p.93) กล่าวว่า การบำรุง ดูแลรักษาบุคคลเป็นพลังในการเปลี่ยนแปลงและผสมผสานทำให้ทุกอย่างถูกต้อง สมบูรณ์ครบถ้วน แก้ไขสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

Stumick (1998 : p. 191 ) ได้ให้ข้อคิดเห็น โดยกล่าวว่าเป็นไปไม่ได้ที่ผู้นำที่ดีจะไม่ดูแลผู้ตาม เพราะเชื่อว่าองค์กรที่ป่วยมาจากบุคลากรนั่นเอง

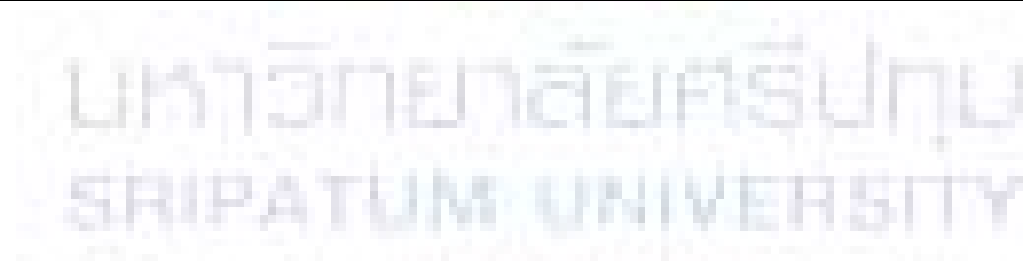
สรุป คุณลักษณะของผู้นำด้านกระตุ้นเยียวยาจึงเป็นความพยายามที่จะทำให้คนอื่นมีความเข้มแข็ง มีสุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ ปราศจากความวิตกกังวลต่อการทำงานในองค์กร



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 2.7 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 3 การกระตุ้นเยียวยา

องค์ประกอบย่อย	Elliott,2012, pp.31	Brown, 2010, pp 57-66	McDougle,2009, p.46	Barbuto and Wheeler ,2006, pp. 305-309	Hays,2005, p. 117	Russell&Stone 2002,pp. 145-147
3. การกระตุ้นเยียวยา (healing)	การกระตุ้นเยียวยาตนเอง (seeks personal healing) ค้นหาส่วนรวม (seeks wholeness) การเปลี่ยนแปลง (transformational) การค้นหา (common search)	ขับเคลื่อนคุณค่า (value driven) มีจิตวิญญาณ (spiritual) เชื่อในความดีงามของแต่ละคน (a belief in the goodness of individuals) การมีหลักการ(principle – centred)	เห็นความต้องการทางอารมณ์บุคคลอื่น (sees to the emotional needs of others)	ความสามารถที่จะใช้ เวลาและวิธีการในการประกาศยกย่องเชยขณะทำการกระตุ้นเยียวยา (as an ability to recognize when and how to foster the healing process.)	การสนใจดูแลอย่างแท้จริงว่ากำลังทำอะไร (He or she really cares about me (or others) and how we are doing.)	การให้กำลังใจ (encouragement)



#### 4. มีความตระหนักรู้ (awareness)

การตระหนักรู้ของบุคคล อาจกล่าวได้ว่า เป็นความรู้ตัวหรือมีสติซึ่งหมายถึง การที่บุคคลได้สัมผัส หรือพบเหตุการณ์ หรือสถานการณ์บางอย่างแล้วนำสิ่งเหล่านั้นมาไตร่ตรองใคร่ครวญอย่างพิจารณา รอบด้าน สามารถวิเคราะห์โดยใช้มุมมองที่แตกต่างกัน ตระหนักในสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลและสามารถคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างเหมาะสมด้วย การเปิดกว้างของความคิด ตระหนักรู้เป็นการมองทรัพยากรทางความคิด ทั้งในจิตสำนึกและจิตใต้สำนึกเพื่อนำไปใช้อนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ คุณสมบัติด้านนี้ยังเป็นสิ่งที่สร้างคุณค่าให้บุคคลสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาที่หนักและซับซ้อนได้ บุคคลที่มีความตระหนักรู้จะเป็นคนที่มีอุเบกขา มีความสงบในตนเองจึงเป็นคนที่มีความสามารถในการเผชิญกับบริบทที่เคร่งเครียดได้ดีกว่าบุคคลอื่น ๆ

McClelland (2007: p. 45) ให้ความหมายว่าเป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องภายในของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

Thomson(2005: p.94) มีความเห็นว่า การตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองจะช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ได้ดีขึ้น การตระหนักรู้ยังหมายถึงความรวมถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ มองการณ์ไกล มีความตื่นตัวอยู่เสมอและมีอารมณ์มั่นคง

Abel(2002: p. 11) กล่าวว่า ความตระหนักรู้นำมาสู่การปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ ศรัทธาของผู้นำเป็นความเชื่อมั่นว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่เข้มแข็งและสามารถเผชิญกับปัญหา อุปสรรคและสามารถแก้ไขสิ่งเหล่านี้ได้อย่างมีคุณภาพ

Jennings(2002: p. 19) กล่าวว่า การรับรู้จากการปฏิบัติที่เป็นสิ่งแวดล้อมสามารถพัฒนาการทักษะการตระหนักรู้ของผู้นำแบบไฟบริการได้เป็นอย่างดีผลของการขยายการตระหนักรู้ ทำให้มีการเปิดการรับรู้ที่ไปสู่การปฏิบัติที่ไม่จำกัด ความสามารถในการตระหนักรู้จะนำไปสู่การสะสมข้อมูลแห่งอนาคตที่จะใช้ในภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

Taylor(2002: p .48) ยืนยันว่าการตระหนักรู้ ซึ่งมี 2 แบบ มีทั้งการตระหนักรู้ทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเองซึ่งจะทำให้ผู้นำแบบไฟบริการมีความเข้มแข็งมาก

Bennis and Goldsmith(1997: p. 70 -71) กล่าวว่าผู้นำแบบไฟบริการมีความตระหนักทั่วไป โดยเฉพาะความตระหนักตนเองการพัฒนาด้านนี้ทางหนึ่ง คือ ผ่านการสะท้อนตนเองจากการฟังว่าเขาบอกอะไรเกี่ยวกับตัวผู้นำ ผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการเชื่อมโยงกับสิ่งที่รู้หรือเชื่อถือหรือทำ

Spears(1995: p. 4) กล่าวว่า ผู้นำที่ขาดโอกาสและไม่ได้รับการยอมรับเป็นเพราะขาดความสามารถในการตระหนักรู้เนื่องจากจะทำให้ผู้นำรับรู้โลกในวงแคบ ความสามารถในการตระหนักรู้ของผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำมีการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาหรือมีสติ สัมผัสปัญญา สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มีความมั่นคงในตนเอง

สรุป ความสามารถในการตระหนักรู้ของผู้นำจึงเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ ความไม่ประมาทและรับรู้สถานการณ์อย่างถูกต้อง



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 2.8 สังกะระห้องค์ประกอบย่อยที่ 4 การตระหนักรู้

องค์ประกอบย่อย	Elliott,2012, pp.31	Brown, 2010, pp. 57-66	McDougle,2009, p.46	Barbuto and Wheeler ,2006, pp. 305-309	Hays,2005, p. 117	Russell&Stone 2002, pp. 145-147
4. การตระหนักรู้ (awareness)	การระวังตนเอง (self-aware) การเปิดกว้าง(open) การเข้าใจทั้งหมด (insightful)การผสมผสาน (integrative) การตื่นตื่นรับรู้ (sensory)	สื่อสารวิสัยทัศน์ผู้เกี่ยวข้อง (communicating vision to everyone involve) เข้าใจลึกซึ้ง(Insight) รู้สึกแงคิขบขัน(a sense of humor) จดจ้อกระตือรือร้น(zeal) เปิดรับผู้อื่น (open to others)	แม่นยำตรงในการรับรู้จุดแข็งจุดอ่อนในปัจจุบัน ราวกับว่าอยู่รอบตัว (has an accurate perception of one’s current strengths and weaknesses as well as surrounding conditions.)	ความสามารถในการแสดงว่าอะไรกำลังเกิดขึ้น โดยการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เป็นลำดับ (as an ability to notice what is happening by picking up cues in the environment.)	การรู้ความเป็นไปว่าอะไรกำลังเกิดขึ้น (knows what is going on in the organization (team, situation) โดยจะปรับให้สอดคล้องกันอย่างไร(and adjust s accordingly.)	สมรรถนะ (competence)

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## 5. การโน้มน้าวใจ (persuasion)

ผู้นำแบบไฟบริการไม่ใช่ผู้นำที่เน้นการสั่งการ (commanding leadership) แต่ความสำเร็จของงานเกิดจากการทำให้ผู้ตามยินยอมที่จะทำด้วยความเต็มใจ ผู้นำจึงใช้การเกลี้ยกล่อม โน้มน้าวใจเป็นการสร้างจิตวิญญาณในการทำงานของผู้ตามที่สอดคล้องกัน ไม่มีการบังคับให้ทำตาม แต่เป็นไปตามเหตุผลที่ทุกคนยอมรับและเป็นความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นไม่สามารถปฏิเสธได้เมื่อได้รับฟัง การสร้างแรงจูงใจโดยวิธีการโน้มน้าวใจบุคคลนั้นเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อให้ผู้ตามรับรู้และเกิดแรงจูงใจในภายใน โดยใช้อิทธิพลที่มีอยู่ในตัว ไม่ใช่การใช้อำนาจเพื่อให้บุคคลอื่นยินยอม แนวคิดนี้ Thomson(2005: p. 94) มีความเห็นที่ผู้นำต้องมีความสามารถทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือในตัวผู้นำเพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร

Matterson & Irving(2005: p.5)กล่าวว่า การโน้มน้าวใจอยู่เหนือจากการใช้อำนาจบีบบังคับหรืออำนาจอย่างเป็นทางการ

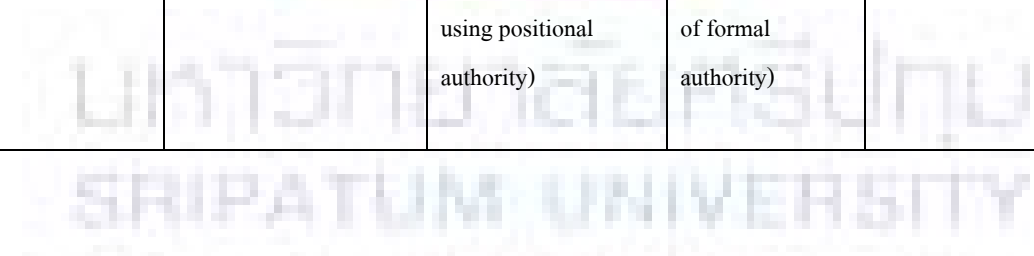
ขณะที่Wong (2005 cited in Thomson, 2005: p.52) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจคือการทำให้บุคคลอื่นเชื่อในตัวผู้นำและยินยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำกำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจ คุณสมบัติของการโน้มน้าวใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการทำให้คนอื่นเชื่อมั่นในผู้นำย่อมนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น ส่วน Abel(2002: p.29)กล่าวในทำนองเดียวกันว่า ผู้นำแบบไฟบริการนี้ต้องสามารถทำให้บุคลากรเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กรโดยไม่จำเป็นต้องใช้การบังคับขู่เข็ญ

คุณลักษณะด้านการโน้มน้าวใจของผู้นำแบบไฟบริการ จึงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมั่นในการสร้างความเชื่อถือ เชื่อมั่นในตัวผู้นำด้วยความจริงใจ ไม่มีการใช้อำนาจ บังคับขู่เข็ญแต่อย่างใด

Taylor(2002: p. 49) กล่าวว่า คุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้นำแบบไฟบริการที่สัมพันธ์กับการโน้มน้าวใจ โดยไม่เป็นการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการในการตัดสินใจ แต่เป็นการเชิญชวนโน้มน้าวมากกว่า บังคับให้ทำตามซึ่งสอดคล้องกับของ Lubin(2001: p.33) ที่เชื่อว่าการโน้มน้าวมิได้มาจากอำนาจตามตำแหน่ง แต่มาจากการฟังและโน้มน้าวชักชวน และสุดท้าย Horsman (2001:p. 64) ยืนยันว่า การโน้มน้าว ดีกว่าการใช้อำนาจหรือตำแหน่งหน้าที่หรือสถานภาพ หรือกำลังเงินในการสร้างคุณค่าผูกพันหรือวัตถุประสงค์

ตารางที่ 2.9 สักระยะห้องค์ประกอบย่อยที่ 5 การโน้มน้าวใจ

องค์ประกอบย่อย	Elliott,2012, pp.31	Brown, 2010, pp 57-66	McDougle,2009, p.46	Barbuto and Wheeler ,2006, pp. 305-309	Hays,2005, p. 117	Russell&Stone 2002,pp. 145-147
5. การโน้มน้าวใจ (persuasion)	การสร้างฉันทามติ (concensus –building) การชักชวน (Convincing) ความสุภาพบุรุษ(gentle) การปัจเจกบุคคล (individualized)	สื่อสารอย่างโน้มน้าว (communicating persuasively) การจูงใจ (motivating people) แทนการบังคับ (using persuasion rather than coercion) นำพาด้วยการทำเป็นตัวอย่าง (leading by example)	จูงใจผู้อื่นโดยการโน้มน้าวโดยไม่ใช้การบังคับหรือใช้ตำแหน่งหน้าที่ (the gift of motivating others to implement change through convincing instead of coercing or using positional authority)	เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น นอกเหนือจากการบังคับบัญชาทั่วไปในระบบ (as an ability to influence others by means outside of formal authority)	การช่วยสร้าง ความเข้าใจ (helps us understand)	การเป็นแบบอย่างการมีอิทธิพล การ(modeling/influence)





## 6. การมองการณ์ไกล (foresight)

Greenleaf(2003) กล่าวว่า คุณสมบัติด้านการมองการณ์ไกลมีพฤติกรรมที่ใกล้เคียง กับพฤติกรรมที่ผ่านมา คือความสามารถในการคาดการณ์ มองเห็นแนวโน้มและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต แต่ขอให้พิจารณาจากคำว่า ขณะนี้เราอาจพบความหมายใน 2 นัย คือ นัยแรก อาจจะหมายถึงขณะนี้ เวลาเร็ว ๆ นี้ ถ้าเปรียบเทียบให้เห็นภาพกับนาฬิกาแล้วก็อาจจะหมายถึงเข็มที่กำลังเดินไปอย่างต่อเนื่อง ส่วนนัยที่สองถ้าจะกล่าวถึงช่วงของเวลาให้เห็นภาพแล้ว คำว่า ขณะนี้จะรวมถึงประวัติศาสตร์ทั้งหมด และอนาคตทั้งหมด นั่นคือ สิ่งที่อยู่ในตัวของผู้นำในลักษณะนี้ด้วย

โดยทั่วไปแล้วการคาดการณ์นั้นรวมถึงการคาดเดาด้วยว่า อะไรจะเกิดขึ้นบ้างในอนาคตโดยเริ่มจากเหตุการณ์ในขณะนี้ โดยที่เหตุการณ์นั้นเป็นการดำเนินต่อเนื่องกันมา

แมทเทอร์สันและเออร์วิง (Matterson & Irving , 2005, p.5) เห็นว่าการสร้างมโนทัศน์ คล้ายหรือเหมือนกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์(visionary leadership )และภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี(charismatic leadership)

Thomson, (2005: p.5)ให้ความเห็นเกี่ยวกับการมองการณ์ไกลว่า เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่เข้าใจสภาพความเป็นจริงจากบทเรียนในอดีตและความเป็นจริงในปัจจุบันและการรับรู้ถึงผลการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกลจึงเกี่ยวข้องกับสัญชาตญาณเพราะผู้นำต้องตระหนักรู้อยู่ตลอดเวลาว่า ปัจจุบันเป็นเหตุการณ์ที่ต่อเนื่องจากอดีตและอนาคตนั่นเอง

DeGraaf & et al. (2004:p.150) ยืนยันว่า การมองการณ์ไกลทำให้มีแผนที่ที่กำลังจะไปโดยการคาดการณ์เป็นผลลัพธ์ที่หลากหลายจากการกระทำและเก็บเกี่ยวสิ่งที่ดีที่สุดจากการกระทำ

Kim (2004: p. 204) เชื่อว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการต้องค้นหาข้อมูลใหม่ ๆ ที่จะช่วยนำพาไปในอนาคตที่ดีกว่า

Abel (2002: p.5) กล่าวว่า การมองการณ์ไกลเป็นการเตรียมการสำหรับอนาคตหรือการสร้างกรอบความคิด เป็นสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ ประสบการณ์ของผู้นำ

Livovich(1999: p.5) กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ความสามารถที่จะมองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตว่า อะไรอาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ ไม่ใช่สิ่งที่ยากที่จะอธิบายหรือคาดการณ์ดังกล่าวได้อย่างแม่นยำและชัดเจน แต่เป็นสิ่งที่ง่ายที่จะพิสูจน์ การมองการณ์ไกลของผู้นำอาจเป็นคุณลักษณะที่มีมาแต่กำเนิดก็ได้

Collins(1999: p.237) กล่าวว่าผู้บริหารใช้เวลามากในการร่างและตรวจสอบร่างในวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า วัตถุประสงค์ การจุดประกายความคิด การใช้เวลาในการจัดองค์การตัวบุคคลด้วยคุณค่า และวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม

Wheatley(1994: p.13) ประเมินความเห็นว่าคุณำต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรในเรื่องของแรงบังคับที่มองไม่เห็นและข่าวสารที่จำเป็นในการตัดสินใจสถานการณ์อนาคต

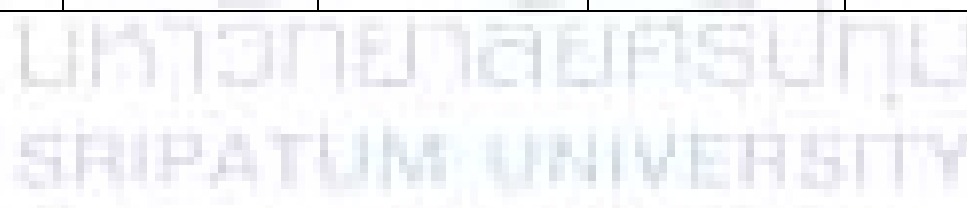
กล่าวโดยสรุป การมองการณ์ไกลจึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สามารถใช้บทเรียนจากอดีตความเป็นจริงในปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์เพื่อตัดสินใจเพื่ออนาคตแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีทิศทางในการทำงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 2.10 สังกะระห่องค์ประกอบย่อยที่ 6 การมองการณ์ไกล

องค์ประกอบย่อย	Elliott,2012 : pp.31	Brown, 2010, pp 57-66	McDougle,2009: p.46	Barbuto and Wheeler ,2006: pp. 305-309	Hays,2005: p. 117	Russell&Stone 2002: pp. 145-147
6. การมองการณ์ไกล (foresight)	การหยั่งรู้ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต (intuitive, past, present, future)	ความรู้สึกเรียกร้องในการทำงาน (a feeling for being called to work) ผู้สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (an effective communicator) จริงใจในความต้องการความแตกต่าง (a sincere desire to make a difference)	ความสามารถที่จะเรียนรู้อดีตปัจจุบันเพื่อกำหนดวางแผนอนาคต (an ability to learn from the lessons of the past and present in determining an appropriate course of action for the future.)	เป็นความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต(an ability to anticipate the future and its consequences.)	มีและต้องการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์(has a vision for us; wants us to become the vision.)	วิสัยทัศน์ การนำร่อง (Vision/pioneering)



## 7. การสร้างมโนทัศน์ (conceptualization)

ผู้นำแบบไฟบริการใช้มีมุมมองในองค์กรที่เป็นองค์รวมหรือมโนทัศน์ขององค์กรผู้นำแบบผู้รับใช้จะไม่มองภาพองค์กรเป็นจุด ๆ หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง แม้แต่การมองเป้าหมายขององค์กรผู้นำแบบนี้จะไม่เพียงดูที่เป้าหมายในปัจจุบันแต่จะมองไปยังเป้าหมายที่เป็นภาพใหญ่ทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต ไปพร้อม ๆ กัน

Matterson & Irving (2005: p.5) เห็นว่าการสร้างมโนทัศน์ คล้ายหรือเหมือนกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์(visionary leadership )และภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (charismatic leadership)

Thomson(2005: p.96) เสนอว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสามารถในการสร้างฝันที่ยิ่งใหญ่สามารถมองเห็นปัญหาขององค์กรอย่างชัดเจน มีความเห็นที่เกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองปัญหาแบบรายวัน และสามารถสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหารายวันได้อย่างถูกต้อง

Starratt (2004: p.136) ย้ำให้ความหมายว่า ผู้นำที่ต้องการนำหรือต้องการให้มีคุณธรรมในองค์กรและมีการจัดรูปแบบการเรียนรู้ในการทำงานที่เป็นคุณธรรม ต้องชัดเจนในเชิงรุกของการสร้างความผูกพันและแสดงออกระหว่างผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานและการเรียนรู้

DeGraaf et al. (2004: p. 150) ยืนยันว่า ทักษะมโนทัศน์ทำให้มองเห็นภาพใหญ่ที่กำลังจะไป (conceptual skills allow us to see the big picture, the where we want to go)

Jennings(2002 : p.21) ให้ความหมายของมโนทัศน์ไว้ว่าเป็นการคิดวันต่อวันบนความเป็นจริงและฝันเป็นภาพใหญ่Taylor ( 2002 : p.50) แนะนำว่า เครื่องหมายของผู้นำที่เป็นสิ่งที่ดึงดูดใจผู้ตามได้คือความสามารถในการแสดงสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนเพื่อไปสู่เป้าหมายปลายทางขององค์กร ส่วน Lubin (2001: p. 34) ได้กล่าวเสริมว่างานของผู้นำคือการกระตุ้นให้กำลังใจแบ่งปันความคิดดี ๆ เพื่อแบ่งปันร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่ทุกคนสนใจ

Spears(1995: p.5)กล่าวว่า ผู้นำที่มีมโนทัศน์ที่ชัดเจนเป็นผู้นำที่มีความคิดที่กว้างไกล มีวินัยในตนเองและสามารถหาความสมดุลระหว่างมโนทัศน์และการปฏิบัติจริงได้อย่างเหมาะสม

คุณลักษณะด้านการสร้างมโนทัศน์ขององค์กรจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างฝันอันยิ่งใหญ่สามารถมองความสัมพันธ์ระหว่างความฝันและสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในอนาคตได้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 2.11 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 7 การสร้างมโนทัศน์

องค์ประกอบย่อย	Elliott,2012, pp.31	Brown, 2010, pp 57-66	McDougle,2009, p.46	Barbuto and Wheeler ,2006, pp. 305-309	Hays,2005, p. 117	Russell&Stone 2002,pp. 145-147
7. การสร้างมโนทัศน์ (conceptualization)	มีการประเมิน (evaluative) มีการวิเคราะห์ (analytical) สร้างวิสัยทัศน์ (Visionary) การเน้นเป้าหมาย (goal-oriented)	ความคิดสร้างสรรค์ (creative) เขียนคมในการรู้จักใช้ทักษะความรู้ของผู้อื่น (wisely utilizing skills of others) กล้าเสี่ยงที่จะได้ผลลัพธ์ (taking risks to get results)	ความสามารถในการคุณค่าหลักและสื่อสารไปสู่ผู้อื่น(the ability to identify core values and to communicate those to others.)	เป็นความสามารถในการพิจารณาสิ่งแวดล้อมโดยใช้แบบแผนความคิดและกระตุ้นการคิดแนวข้าง (as fostering an environment that uses mental models and encourages lateral thinking.)	การช่วยให้มองเห็นภาพใหญ่ (helps us see the big picture) วิธีการให้ทุกสิ่งสัมพันธ์และเข้ากันได้ (how every thing relates and fits together) วิธีการกิจกรรมและหัวข้อที่กำหนดไว้มีความสำคัญ (how each activity and topic we cover add and build into something more important.)	-

## 8. การพิทักษ์รักษา (stewardship)

เป็นความมุ่งมั่นของผู้นำในการเตรียมองค์การและสมาชิกในองค์การให้สามารถรองรับตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสม การเป็นผู้ให้บริการของผู้นำจึงเป็นความรู้สึกที่เชื่อมั่นในบุคคลอื่น ดังที่ Greenleaf (2003) ชี้ว่า ผู้บริหารทุกระดับในองค์การขณะทำงานตลอดจนบุคลากรทุกระดับต้องมีความรู้สึกในลักษณะเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม พร้อมทั้งจะผูกพันตนเองกับความต้องการของบุคคลอื่น

Crippen(2005: p. 9) แสดงความเห็นว่าเป็นเป้าหมายของหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาคือ การดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ และการส่งเสริมสนับสนุนความต้องการ

Thomson(2005: p.96) กล่าวถึงการมีจิตบริการและมุ่งเน้นให้บริการของผู้นำว่า เป็นความรู้สึกที่ผู้นำเห็นประโยชน์หรือความต้องการของบุคคลอื่นเป็นหลักและพร้อมที่จะช่วยให้เขาเหล่านั้นประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ จนทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำ

Talor(2002: p.41) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถบรรลุผลสำเร็จด้วยการอุทิศตนด้วยความจริงใจ ใส่ใจและให้ความรักต่อบุคคลอื่น มีจิตสำนึกในการดูแล รับผิดชอบเพื่อบุคคลอื่น จนส่งผลให้ได้รับความไว้วางใจเพราะผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกอย่างเพื่อองค์การได้ การเป็นผู้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการให้บริการแก่บุคคลอื่นอย่างจริงใจจึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเชื่อมั่นในบุคคลอื่น และสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นได้อย่างเต็มที่ บุคคลอื่นสามารถสร้างความคาดหวังได้ว่า ผู้นำจะทำทุกอย่างเพื่อองค์การได้

Purkey and Siegel(2002: p. 177) เชื่อว่าการบริการที่ทั่วถึงทำให้ค้นพบศักยภาพในการบริการสินค้าสาธารณะ เป็นผู้บริการในสถานการณ์ของโลกได้

Jennings (2002: pp. 22-23) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้ให้บริการแสดงการบริการโดยเป็นการเน้นความผูกพันที่เข้มแข็งที่จะให้บริการตามความต้องการ โดยเน้นการเปิดเผยและการโน้มน้าวใจมากกว่าการบังคับ นอกจากนี้ยังถือว่าเป็นการจุดประกายของการถือครอง เพราะถือว่าเป็นการรับผิดชอบงานเหมือนกับการสงเคราะห์ไปด้วยซึ่งตรงกับข้อคิดเห็นของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni ,1992, p.139)

Covey (1997: p . 3) ได้แสดงหลักการหลักที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้ดูแลไว้เป็น 4 ประการ คือ เป็นความเชื่อถือส่วนบุคคล การเชื่อถือระหว่างบุคคล การบริหารจัดการกระจายอำนาจ และการจัดวางทิศทางขององค์การ (“personal trustworthiness, interpersonal trust, managerial empowerment, and organizational alignment”)

ส่วน Block (1993: p. 41) ได้ขยายความของการเป็นผู้ดูแลรักษาไว้ว่าเป็นความเชื่อถือในความ เป็นอยู่ที่จะขยายจากองค์กรไปสู่ชุมชนและในระดับโลก ดังนั้น ผู้นำจะต้องถือครองหรือดำรงอยู่ด้วย คุณค่าความซื่อสัตย์ความน่าเชื่อถือ นั่นคือ เป็นสถานที่แห่งการบริการที่ผู้นำต้องอยู่เบื้องหน้า มีความ อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นภาพลักษณ์ที่การบริการเป็นศูนย์กลางของการเป็นผู้ดูแลรักษา

De Pree (1989: p.13) เน้นย้ำว่า เป็นความต้องการไปสู่สังคม โดยกล่าวว่า เป็นศิลปะของผู้นำที่ ต้องการให้คิดว่าผู้นำ คือผู้ดูแลในรูปของความสัมพันธ์(the leader-as-steward in terms of relationships) ในรูปของการเป็นสินทรัพย์ (of assets and legacy) เป็นแรงเหวี่ยงและประสิทธิผล (of momentum and effectiveness) และเป็นอารยธรรมความเจริญและคุณค่า (of civility and values)



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 2.12 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 8 การพิทักษ์รักษา

องค์ประกอบย่อย	Elliott,2012, pp.31	Brown, 2010, pp 57-66	McDougle,2009, p.46	Barbuto and Wheeler ,2006: pp. 305-309	Hays,2005: p. 117	Russell&Stone 2002: pp. 145-147
8. การพิทักษ์รักษา (stewardship)	การมองทรัพยากร อย่างมีคุณค่า (optimizes resources) ค้นหา ความดีงาม (seeks greater goods) ถือ ครองอย่างจริงจัง น่าเชื่อถือ(holds in trust)	ไว้วางใจเชื่อถือได้ (trustworthy) ต้นแบบ บริการ (modeling a life style of service)จริยธรรม ในการบริการ (an ethic of service ) เอื้ออำนาจ (empowering people) ตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม (making decisions with participation from others) สนใจให้คุณค่าผู้ได้ บังคับ บัญชา(subordinating his/her own interest to the common goods)ไม่ เห็นแก่ตัว(selfless) เป็น นักวางแผนอย่างร่วมมือ (a collaborative planner)	การใช้ประโยชน์ ทรัพยากรอย่างชาญ ฉลาดซึ่งเป็นสื่อกลาง ตอบสนองความ ต้องการของบุคคล (utilizes resources wisely as a means of serving the needs of others first.)	เชื่อว่าองค์กรเป็น มรดกตกทอดที่จะ สนับสนุนและ ช่วยเหลือตามวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ไปสู่ สังคมอย่างเต็มเปี่ยม (as believing organizations have a legacy to uphold and must purposefully contribute to society.)	การให้ความสำคัญใน การกระทำที่ถูกต้อง ระยะยาวมากกว่าดึงดูด ความสนใจหรือง่ายใน ปัจจุบัน (more concerned with doing the right thing in the long-term than doing what is easiest or most attractive today.)	การดูแลรักษา (stewardship) ซึ่ง เกี่ยวกับความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบที่ ตรวจสอบได้(honesty and accountability)



### 9. มุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth of people : Growth)

คุณสมบัติด้านนี้ Greenleaf(2003) เชื่อว่า ผู้นำแบบไฟบริการเป็นผู้นำที่มีสมมติฐานว่า บุคคลแต่ละคนในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง และบุคคลทุกคนมีค่านิยมในการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมไม่ว่าจะเป็นความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน บทบาทของผู้นำ จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เช่น ผู้นำให้ความสำคัญต่อการก้าวหน้าของเอกัตบุคคลในองค์การ ผู้นำต้องเชื่อว่า การสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ตามทั้งความก้าวหน้าส่วนบุคคล ความก้าวหน้าในวิชาชีพและความก้าวหน้าเกี่ยวกับจิตสำนึกของผู้ตามเป็นบทบาทหลักของผู้นำ

Melchar & Bosco(2010: p.81)ได้ให้ความหมายว่าเป็นการสอน ให้ความรู้เป็นการทำให้บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา การให้การฝึกอบรม การนำเข้าไปร่วมในเหตุการณ์หรือสนับสนุนในส่วนที่เกี่ยวข้อง แมทเทอร์สันและเออร์วิง(Matterson & Irving , 2005, p.5)ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบไฟบริการในส่วนนี้ออกเป็น 4 ส่วน คือ 1)การแบ่งระดับงานกันทำ (division of labour)ในรูปแบบ พฤติกรรมความคิด(models ideal group behavior)และ เป็นการกระตุ้นความร่วมมือ (encourages cooperation) 2)เป็นการให้รางวัล (distribution of rewards)โดยการสนับสนุนความยุติธรรมโดยการใช้พลังเพื่อสังคมมากกว่าเป้าหมายส่วนบุคคล (promotes justice; uses power for social rather than personal goals)

Spears(1995: p.6) กล่าวว่า ผู้นำที่มุ่งมั่นพัฒนาบุคคลอื่นนี้เป็นคนอุทิศตนเพื่อการเจริญเติบโตของเอกัตบุคคลเป็นหลัก เนื่องจากประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคนย่อมเป็นสิ่งที่มีความค่าและถูกเก็บไว้ ผู้นำแบบไฟบริการจึงต้องทำให้บุคคลที่อยู่ในความดูแลของตนสามารถพัฒนาตัวเองจากการศึกษา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน สามารถออกแบบอนาคตที่เหมาะสมของบุคคลได้ ไม่ปล่อยให้เกิดขึ้นตามยถากรรม

กล่าวได้ว่า คุณลักษณะข้อนี้ของผู้นำคือ การทำทุกอย่างที่จะทำให้บุคลากรขององค์การได้รับการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

ตารางที่ 2.13 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 9 การมุ่งมั่นพัฒนาคน

องค์ประกอบย่อย	Elliott,2012, pp.31	Brown, 2010, pp 57-66	McDougle,2009, p.46	Barbuto and Wheeler ,2006, pp. 305-309	Hays,2005, p. 117	Russell&Stone 2002,pp. 145-147
9. การมุ่งมั่นพัฒนาคน (commitment to the growth of people: Growth)	การเพิ่มเติมบำรุงให้คุณค่า พัฒนาช่วยเหลือ ลดความมือเกิสิทธิ์ (nurturing, values people, develops others, helps the least privileged)	ตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม (a collaborative decision-maker) ให้กำลังใจ (encouraging people) ฝึกอบรมแบ่งปันเพื่อช่วยบุคคลสู่ความสำเร็จ (providing training to help others succeed)	การจำได้ยของกระตุ้นคุณค่าภายในและการกระตุ้นให้กำลังใจการพัฒนาของบุคคล (a recognition of the intrinsic value of people and an encouragement of their development.)	ความสามารถในการบ่งชี้ความต้องการและแบ่งปันโอกาสในการพัฒนา (as an ability to identify others' needs and provide developmental opportunities)	มีความชัดเจนและผูกพัน กับการเรียนรู้ปรับปรุง พัฒนา (clearly committed to my learning ,growth, and improvement.)	การกระจายหรือเอื้ออำนาจหรือการสอน(empowerment /teaching)

### 10. สร้างสรรค์ชุมชน (Building Community)

ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่า การทำให้องค์กรมีความเป็นชุมชนทำให้เกิดการทำงานในลักษณะชุมชนและสร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะชุมชนให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีความรู้ลึกที่อยู่เสมอว่า การอยู่ร่วมกันของผู้คนนั้นก่อให้เกิดชุมชนได้ แต่สิ่งที่เรียกว่า ชุมชน หรือสังคมนั้นจะดี หรือไม่ดีก็ต้องอยู่ที่การพัฒนาชุมชนนั้น ในการสร้างสังคม กรีนลีฟ (Greenleaf) เชื่อว่า สิ่งหนึ่งที่จะดีลงไปด้วยนั้นก็คือ ความรัก ซึ่งยอมทำให้เกิดสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นตามมาอีกมากมาย นั่นคือ ทุกสังคมจำเป็นต้องมีคำว่า ไว้วางใจ (Trust) และให้การเคารพ (Respect) เพราะถ้าชุมชนขาดสิ่งเหล่านี้แล้วก็จะยากต่อการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้

Thomson(2005: p.95) กล่าวถึงคำว่า ชุมชน (Community) ว่าหมายถึงการทำให้องค์กรสามารถเกิดการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผู้นำจึงมีศักยภาพที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กรได้ สนับสนุนให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กรและนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรได้

การสร้างสรรค์ชุมชนจึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนหรือสังคม เชื่อมมั่นในศักยภาพของสมาชิกชุมชนและสร้างบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถสร้างความไว้วางใจและความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ของสมาชิกภายในชุมชนได้เป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 2.14 สัเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 10 การสร้างกลุ่มชน

องค์ประกอบย่อย	Elliott,2012, pp.31	Brown, 2010, pp 57-66	McDougle,2009, p.46	Barbuto and Wheeler ,2006, pp. 305-309	Hays,2005, p. 117	Russell&Stone 2002,pp. 145-147
10. การสร้างชุมชน (building community)	ความรัก (Loving) ดูแลใส่ใจ (caring) ไว้วางใจ (trusting) และรับผิดชอบผู้อื่น (responsibility for others)	การแบ่งปัน การยกย่อง(sharing recognition with the entire group) การให้คุณค่าความแตกต่าง (valuing differences) การส่งเสริมความร่วมมือ (promoting cooperation) มองว่าองค์การเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน (a view of the organization as a part of a larger community)	การเติมเต็มจิตวิญญาณของความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (nurtures a spirit of cooperation and teamwork.)	ความสามารถในการบ่มเพาะความรู้สึกในจิตวิญญาณของความเป็นชุมชนขององค์การ ( as an ability to instill a sense of community spirit in an organization)	เห็นบุคคลต่างๆ เป็นภาพ รวมของชุมชน (see us as a community) ; พยายามต่อสู้แข่งขันในการสร้างสรรค์สังคม วัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันที่จะสนับสนุน ใ้เกิดการเรียนรู้อันยิ่งใหญ่ต่อไป(strives to create a shared culture and environment that fosters the greatest learning.)	การมอบหมายงาน (delegation) เพื่อการปรับปรุงการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ เพื่อสร้างความผูกพัน การจากการตัดสินใจ เพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่างานและเพื่อเป็นการปรับปรุงการบริหารจัดการเวลาของผู้บริหาร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยและองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เพื่อจัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว เพื่อให้เกิดความชัดเจนและตรงกับบทบาทภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งผู้รับผิดชอบคือผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยในที่นี้เรียกว่าผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงขอนำงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมานำเสนอเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ประกอบเป็นร่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและตัวบ่งชี้และอื่น ๆ ตามกระบวนการต่อไป ดังนี้

สุชาติ เต่าสุวรรณ (2545) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ด้านความรู้ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวด้านคุณธรรมและจริยธรรมและด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาทุกสังกัดของภาครัฐบาลในจังหวัดนนทบุรี พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาทุกสังกัด ในจังหวัดนนทบุรี 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จากผลการวิจัยมีดังนี้ 1) ด้านความรู้ความสามารถ จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อันดับสูงสุดในด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ ส่วนด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน อันดับสูงสุด ได้แก่ มีความสามารถในการบริหารเวลา 2) ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อันดับสูงสุดในด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ มีความสามารถสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสุขภาพร่างกาย อันดับสูงสุด ได้แก่ การแต่งกายสะอาดดูภูมิฐาน ด้านอุปนิสัย อันดับสูงสุด ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์ อันดับสูงสุด ได้แก่ การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาด้านความยุติธรรม อันดับสูงสุด ได้แก่ เสียสละเพื่อส่วนรวม ส่วนด้านความซื่อสัตย์สุจริต อันดับสูงสุด ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ 4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จากผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาด้านการประสานงาน อันดับสูงสุด ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลภายนอก ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร อันดับสูงสุด ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานและชุมชน เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรีมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเรียงตามลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน อันดับที่ 4 ด้านความรู้ความสามารถ อันดับที่ 5 ด้านสุขภาพร่างกาย อันดับที่ 6 ด้านการประสานงาน อันดับที่ 7 ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร อันดับที่ 8 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต อันดับที่ 9 ด้านความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน อันดับที่ 10 ด้านการแต่งกายสะอาดดูภูมิฐาน อันดับที่ 11 ด้านการเสียสละเพื่อส่วนรวม อันดับที่ 12 ด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อันดับที่ 13 ด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานและชุมชน อันดับที่ 14 ด้านการสูญเสียสละเพื่อส่วนรวม อันดับที่ 15 ด้านการเสียสละเพื่อส่วนรวม อันดับที่ 16 ด้านการเสียสละเพื่อส่วนรวม อันดับที่ 17 ด้านการเสียสละเพื่อส่วนรวม อันดับที่ 18 ด้านการเสียสละเพื่อส่วนรวม อันดับที่ 19 ด้านการเสียสละเพื่อส่วนรวม อันดับที่ 20 ด้านการเสียสละเพื่อส่วนรวม

ความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับที่ 4 ด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุด แต่ละระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ มีความสามารถในการบริหารเวลา

บรรจบ อินทร์นำ (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัย คุณลักษณะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่ การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนในสังกัด และ เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่พึง ประสงค์ของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาด โรงเรียนและระดับการศึกษา พบว่าคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 ที่พึงประสงค์ดังกล่าว ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งรายด้านและภาพรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 1) ด้านการทำงานเป็นทีมซึ่งมีภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในรายชื่อพบว่าคุณลักษณะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารและ ครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นๆ คือ ให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานใน ส่วนที่บุคลากรรับผิดชอบ และให้คำปรึกษาเมื่อต้องการ รองลงมา คือ มีความรู้ความเข้าใจใน จุดมุ่งหมายการทำงานของกลุ่มอย่างชัดเจนและมีความรอบรู้เข้าใจในระบบการทำงานและมีความสามารถที่หลากหลายตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับการศึกษา พบว่า ในรายชื่อ การ ส่งเสริมการใช้ทักษะความสามารถของบุคคลในกลุ่มให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมีระดับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ใน รายชื่อ พบว่า คุณลักษณะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นๆ คือเป็นผู้ที่มีความสามารถ ในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีศิลปะและประสิทธิภาพ รองลงมาคือ ยอมรับฟังความคิดเห็น ของเพื่อนร่วมงานและบุคลากรภายในองค์กรและเป็นผู้ที่มีปฏิภาณ ไหวพริบเฉลียวฉลาดในการ พุดคุย และเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับ การศึกษา พบว่า ในรายชื่อ ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรภายใน องค์กรได้อย่างเหมาะสม มีระดับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ด้านการ สื่อสาร ในรายชื่อ พบว่า คุณลักษณะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่ พึงประสงค์ของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่นๆ คือ ติดตามผล การติดต่อสื่อสารแต่ละครั้งและประมวลผลความคิดเห็นเพื่อให้ทราบปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา

รองลงมาคือมีความรอบคอบในการตรวจสอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้ง และมีความมั่นใจต่อการกระทำเพื่อสนับสนุนสาระที่ติดต่อดสื่อสาร ตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ในรายชื่อ เป็นผู้ที่ศึกษาค้นคว้าและแสวงหาความกระจ่างในเรื่องที่จะถ่ายทอด ก่อนที่จะทำการสื่อสาร และเป็นผู้ที่สร้างระบบการสื่อสารให้มีความเที่ยงตรงรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีระดับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในภาพรวมแต่ละด้าน ซึ่งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร และด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

ราตรี กุลวงศ์ (2549) ได้ทำการศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาบนฐานผู้รับบริการ โดยกำหนดรูปแบบในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ การดำเนินการวิจัย มี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการเชิงปริมาณ โดยการสำรวจข้อมูลพื้นฐานจากผู้รับบริการ คือผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 138 คน ขั้นตอนที่ 2 ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยการระดมสมองเพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารและแนวปฏิบัติ จากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำนวน 67 คน ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) การพัฒนารูปแบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานบนฐานของผู้รับบริการมีการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้ 1.1) กลุ่มอำนวยการ ได้แก่ วางแผนการใช้จ่ายพาหนะ จัดทำผังห้องทำงาน ห้องประชุม กำหนดภารกิจการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานออกเป็นหมวดหมู่ 1.2) กลุ่มบริหารงานบุคคล ได้แก่ จัดทำคู่มือการกำหนดตำแหน่ง วิชฐานะ วิเคราะห์งานเพื่อให้บรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน 1.3) กลุ่มนโยบายและแผน ได้แก่ จัดทำคู่มือการใช้ระบบและพัฒนาคู่มือการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร 1.4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ได้แก่ ติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามแผนงาน โครงการ 1.5) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ได้แก่ รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา 1.6) กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ได้แก่ ประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 1.7) หน่วยตรวจสอบภายใน ได้แก่ วางแผนตรวจสอบระบบการเงินและบัญชี กระบวนการปฏิบัติงานให้ความรู้และแนวทางปฏิบัติแก่สถานศึกษา และ 2) ผลจากการนำรูปแบบไปปฏิบัติพบว่า ทุกกลุ่มงาน มีคุณภาพการทำงานที่ดีขึ้น ผู้รับบริการมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีความพึงพอใจในการได้รับบริการสูงขึ้น และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความคล่องตัวมากขึ้น

ศศิธร เอื้อใจ (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ เพื่อศึกษาการบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูวิชาการ ใน 3 ด้าน ได้แก่ การบริการทั่วไป การบริการวิชาการ และการนิเทศติดตามและประเมินผล

เพื่อเป็นการเปรียบเทียบการบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ โดยจำแนกตามตำแหน่ง (ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ) ประเภท (มากและน้อย) และลักษณะของสถานศึกษา (โรงเรียนขยายโอกาส และโรงเรียนประถมศึกษา) และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อ เสนอแนะเกี่ยวกับการบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ ผลการศึกษการบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูวิชาการ ใน 3 ด้าน คือ ด้านการบริการทั่วไป ด้านการบริการวิชาการ และด้านการนิเทศติดตามและประเมินผล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ 1) ด้านการบริการทั่วไป ด้านการบริการวิชาการ และด้านการนิเทศติดตามและประเมินผล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อของแต่ละด้านพบว่า ด้านการบริการทั่วไป อยู่ในระดับค่อนข้างมาก 2 ข้อ คือ เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในเรื่องที่ให้บริการ และเจ้าหน้าที่มีกิริยามารยาทและวาจาสุภาพ ส่วนข้ออื่นๆอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการบริการวิชาการ และด้านการนิเทศติดตามและประเมินผล การบริการอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ 2) การบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ ใน 3 ด้าน คือ ด้านการบริการทั่วไป ด้านการบริการวิชาการ และด้านการนิเทศติดตามและประเมินผล โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่ง ประเภท และลักษณะของสถานศึกษา 2.1) การบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ จำแนกออกตามตำแหน่งมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2.2) การบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ จำแนกออกตามประเภท ทั้ง 3 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2.3) การบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ จำแนกออกตามลักษณะของสถานศึกษา ทั้ง 3 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 3) การเปรียบเทียบการบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ ด้านการบริการทั่วไปด้านการบริการวิชาการ และด้านการนิเทศติดตามและประเมินผลจำแนกตามตำแหน่ง ประเภท และลักษณะของสถานศึกษา พบว่า 3.1 การบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ ที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 3.2) การบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ ที่มีประเภทต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 3.3) การบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ ที่มีลักษณะสถานศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริการวิชาการไม่แตกต่างกัน ด้านการบริการทั่วไป และด้านการนิเทศติดตามและประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่



ระดับ .05 4) ปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก 4.1) ด้านการบริการทั่วไป การบริหารงานยังเป็นการสั่งการ บุคลากรขาดความชำนาญ เฉพาะเรื่อง การให้ข้อมูลบางอย่างไม่ชัดเจน การบริการยังขาดการบูรณาการกันภายในหน่วยงาน ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการนำข้อมูลของสถานศึกษามารวบรวมเป็นฐานข้อมูลเดียวกัน การแจ้งข่าวสารควรทำด้วยความรวดเร็ว ข้อมูลบนเว็บไซต์มีความเป็นปัจจุบัน มีการพัฒนาระบบ ไอทีเพื่อให้สามารถใช้เป็นสื่อได้ ให้การบริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องและตรงเวลา 4.2) ด้านการบริการวิชาการ การช่วยเหลือทางวิชาการมีน้อย มีการจัดกิจกรรม อบรมพัฒนาด้านวิชาการกับ ครูผู้สอนค่อนข้างน้อย สถานศึกษาขาดการสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาด้านการวัดผลประเมินผล ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีแผนการบริการทางวิชาการที่ชัดเจน บริการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ 4.3) ด้านการนิเทศติดตามและประเมินผล มีการนิเทศน้อยมาก ไม่ต่อเนื่อง และไม่สม่ำเสมอ ไม่มีการแจ้งผลการนิเทศให้กับสถานศึกษาได้รับทราบ ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการแจ้งผลการนิเทศให้กับสถานศึกษาได้รับทราบมีการออกนิเทศมากขึ้น ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการออกเยี่ยมสถานศึกษาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ครู สมประสงค์ เรือนไทย (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบไฟบริการ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขต กรุงเทพมหานคร โดยใช้แนวคิดของSpears(2004) ซึ่งเป็นคุณลักษณะ 10 ข้อ ตามแบบดั้งเดิมของ กรีนลีย์ ปรากฏว่า ระดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ระดับการทำงานเป็นทีมและระดับพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง โดยระดับการทำงานเป็นทีมด้าน พฤติกรรมร่วมมือและด้านพฤติกรรมการประสานงานอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนระดับผลการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง และพบว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ การทำงานเป็น ทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .675 .660 .658 ตามลำดับ และยังพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำแบบไฟบริการ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 53.90 เช่นเดียวกันกับ ชมลวรรณ มีเหมย (2551) ที่ได้ทำ การศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ จิต วิญญาณในองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการ 10 องค์ประกอบของ Spears(2004) ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ จิตวิญญาณในองค์การมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .373 และ .394 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01และตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณใน

องค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ร้อยละ 20.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สรายุทธ์ กันหลง (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ 10 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของสเปียร์ส (Spears, 2004, p. 2) เป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญโดยรวมเป็น 3 มิติหรือองค์ประกอบหลัก ที่ให้ความสำคัญในด้านวิสัยทัศน์ (visionary) คุณธรรมจริยธรรม การบริการคุ้มครองดูแลรักษา (guardianship) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (engagement building) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารเกี่ยวกับการมองภาพอนาคต ประกอบด้วย การตระหนักรู้ (awareness) การมองการณ์ไกล (foresight) และการสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) 2) การคุ้มครองดูแลรักษาประกอบด้วย การรับฟังอย่างตั้งใจ (listening) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (healing) การพิทักษ์รักษา (stewardship) และการเห็นอกเห็นใจ (empathy) และ 3) การสร้างความร่วมมือร่วมใจ ประกอบด้วย การโน้มน้าวใจ (persuasion) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (commitment to the growth of people) และการสร้างชุมชน (building community) และจากการวิจัยนี้ พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง โดยมีลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบหลักจากสูงไปหาค่า คือ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ การมีวิสัยทัศน์ และการคุ้มครองดูแลรักษา เมื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหาร โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยืนยันสมมุติฐานที่กำหนดไว้ และจากการวิเคราะห์เนื้อหาพบว่า โมเดลยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นนั้น เป็นแกนกลางของการขับเคลื่อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่อยู่ในวงรอบของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และค่านิยมระดับชุมชน/สังคม และนอกจากนั้น ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังสามารถมีผลต่อสังคมอันเป็นผลต่อเนื่องจากความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสในการให้บริการและนำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ์ กันหลง, 2553) ดังนั้น ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในการบริหารงาน ย่อมนำองค์การไปสู่ความสำเร็จในการบริหารได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะผู้บริหารผู้บริหารองค์การทางการศึกษาที่ต้องมุ่งจัดการศึกษาหรือกระบวนการทางการศึกษาในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม ต้องพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างจริงจังและทำงานแบบส่งเสริมความพึงพอใจและความก้าวหน้าของบุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่ายซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ชมลวรรณ มีเหมย (2553) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร ผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานตลอดจนศึกษาปัจจัย ด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร ที่ร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น โดยกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารระดับต้นของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 210 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .373, .394 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ร้อยละ 20.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) t-test F-test (One-Way ANOVA) วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน (Pearson Product-moment Correlation) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยการใส่แบบขั้นตอน (Enter Multiple Regression Analysis) โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติทั้งหมดใช้การคำนวณ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สมมติฐาน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้น โดยรวมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .373 สมมติฐานจิตวิญญาณ ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบ สมมติฐานพบว่าจิตวิญญาณในองค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .394 สมมติฐาน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และจิตวิญญาณในองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ จากการทดสอบพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถอธิบายหรือพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของของผู้บริหารระดับต้นได้ร้อยละ 20.1 ซึ่งเป็นการสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2549) และสำนักผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ (2547) พบว่า ผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ยังประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานหลายประการ เช่น ความพร้อมของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีความแตกต่างกัน ทั้งด้านบุคลากร วัสดุ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ ปัญหาการคมนาคมและการติดต่อสื่อสารระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องยังไม่ประกาศใช้ ส่งผลให้การกระจายอำนาจมายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษายังไม่เต็มรูปแบบบุคลากรในสำนักงานขาดขวัญและกำลังใจเนื่องจากขาดโอกาสในการพัฒนาและขาดความก้าวหน้า บางเขตพื้นที่ยังไม่สามารถจัดบุคลากรลงตามกรอบอัตรากำลังตามโครงสร้างใหม่ได้ ความขาดแคลนศึกษานิเทศก์โดยเฉพาะระดับมัธยมศึกษา และการปฏิบัติงานของบุคลากรยังยึดติดวัฒนธรรมเดิมของหน่วยงานก่อนเข้าสู่โครงสร้างใหม่ ดังนั้น ความสำเร็จในการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นอยู่กับผลการบริหารจัดการของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีสมรรถนะ หรือคุณลักษณะที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา กล่าวคือ มีความรู้ ทักษะและคุณธรรมจริยธรรม มีแนวโน้มว่าสามารถบริหารจัดการและผลักดันนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้และเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารการศึกษาต่อไป

โตภณ เพ็ชรพวง (2552) ได้ทำการวิจัย สมรรถนะและคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา มี 4 องค์ประกอบ โดยคัดเลือกสมรรถนะและคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด จำนวน 25 คุณลักษณะ 37 สมรรถนะ เรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) คุณลักษณะที่แสดงถึงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษา (Virtuous and Ethical Characteristics) มี 25 คุณลักษณะ คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรมและเที่ยงธรรม การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ การเป็นกัลยาณมิตร ความมีวินัยในตนเอง การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว การตรวจสอบและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ความอดทนอดกลั้น ความรอบคอบก่อนตัดสินใจลงมือปฏิบัติ การส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมผู้ร่วมงาน การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ความขยันหมั่นเพียร การรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในองค์กร การยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ การเสนอความคิดเห็นในฐานะนักบริหารและนักวิชาการ การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมกับฐานะของตน การมีจิตใจเป็นนักบริหาร การให้โอกาสอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ การพัฒนา วิธีการทำงาน ลดแรงกดดัน หรือความเครียดในองค์กรและ

การบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2)ความสามารถในการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน (Task Related Skills) มี 23 สมรรถนะ คือ การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงกลยุทธ์ การจัดระบบการบริหารจัดการทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดองค์การ การจัดระบบการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบบูรณาการ การบริหารจัดการตามบทบาทและภารกิจอย่างเหมาะสม การสร้างและเสนอวิสัยทัศน์ให้ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ การแปลงนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานต้นสังกัด ไปสู่การปฏิบัติ การพัฒนาองค์การ การประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน การติดต่อสื่อสาร การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ จุดเน้น และตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน การส่งเสริม สนับสนุนการบริหารงาน โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ การระดมความคิดเห็น การพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริม สนับสนุนการนำหลักสูตรไปใช้ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การสร้างบรรยากาศในองค์การทางการศึกษา และการบริหารงานงบประมาณ การเงิน และบัญชี ได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้3)ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge-Based Application) มี 7 สมรรถนะ คือ การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) การเรียนรู้และเข้าใจในสาระสำคัญของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและแนวปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนดแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ความรู้รอบทั้งความรู้ทั่วไป เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ การวิเคราะห์ภารกิจและประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา4)ความสามารถในการนำ (Leading Ability) มี 7 สมรรถนะ คือ การเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ การสร้างและทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารความขัดแย้งและเจรจาต่อรอง การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร การดำเนินการประชุม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล และการมอบหมายงานและความรับผิดชอบ

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัย โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา เริ่มแรกโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการจากข้อเขียน ข้อค้นพบและหรืองานวิจัยจำนวน 21 ชิ้น ซึ่งแต่ละชิ้นจะแสดงองค์ประกอบหรือคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการตั้งแต่ 4 – 12 องค์ประกอบ รวมกันได้ 48 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบที่เห็นตรงกันมากที่สุด (มีความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป) ได้ องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) การไม่เห็นแก่ตัว (altruism) ความนอบน้อม (humility) และการบริการ(service) เป็นโมเดลในการวัด ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบไฟบริการในระดับมาก โดยผู้บริหารที่มีอายุต่างกันและอยู่ในสถานศึกษาต่างระดับกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการแตกต่างกัน

กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการ แสดงออกในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการอยู่ในระดับมากทั้งสี่ปัจจัย คือ ความ เชื่อถือ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และความซื่อสัตย์สุจริต โดยเมื่อศึกษาเปรียบเทียบ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในปัจจัยความเชื่อถือของผู้บริหารใน สถานศึกษาต่างระดับกัน ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีอายุ ขนาดสถานศึกษา และระดับสถานศึกษาที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้นไม่ พบความแตกต่างกัน 3) โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพบว่าปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ มีน้ำหนักอิทธิพลรวมสูงสุดต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยมี ค่าเท่ากับ 0.54 มีน้ำหนักอิทธิพล ทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.37 และ 0.17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, .01 และ .05 ตามลำดับ รองลงมา คือ ปัจจัยความซื่อสัตย์ สุจริตมีน้ำหนักอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.53 มีน้ำหนัก อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.24 และ 0.29 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, .05 และ .01 ตามลำดับ ขณะที่ปัจจัยการมีวิสัยทัศน์มีน้ำหนักอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความซื่อสัตย์สุจริตมีน้ำหนักอิทธิพลรวมและอิทธิพล ทางตรงเท่ากับ 0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งสี่ตัวร่วมกัน อธิบายภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 80จากการศึกษา ดังกล่าวข้างต้น ทั้งในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ทั้งในส่วนที่เป็นองค์ประกอบย่อยและองค์ประกอบหลัก จึงได้จัดทำร่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ ไฟบริการและตัวบ่งชี้ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้ในการศึกษาต่อไป

## 2.4 การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ เพื่อเป็นฐาน ความคิดประกอบการวิจัย การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา มีสาระสำคัญ ดังนี้

### 1. ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของรูปแบบเอาไว้ทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ดังจะเสนอความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความเห็นไว้ ดังนี้

Good ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบ (model) ไว้ 4 ประการคือ

- 1) รูปแบบคือแบบอย่างของสิ่งหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
- 2) รูปแบบคือตัวอย่างที่ทำให้เกิดการเลียนแบบ
- 3) รูปแบบคือแผนภูมิที่ใช้เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ใช้เป็นหลักการหรือแนวคิด

4) รูปแบบคือชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือเป็นเป็นองค์ประกอบที่สามารถรวมตัวกันและเขียนเป็นหลักการ

Husen and Postlethwaite กล่าวว่ารูปแบบมีความหมาย ที่แตกต่างจากทฤษฎีเพราะรูปแบบยังไม่ใช้ข้อเท็จจริงที่ได้พิสูจน์แล้วรูปแบบยังเป็นส่วนหนึ่ง ที่ผู้วิจัยพยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันขององค์ประกอบอย่างเป็นระบบด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อที่จะนำเสนอรูปแบบมาใช้ประโยชน์

Stoner & Wankel ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่ารูปแบบ เป็นแบบจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นได้ง่ายขึ้นในขณะที่วิลเลอร์ (Willer) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยความมีเหตุผลที่เป็นระบบแบบทางการและมีจุดมุ่งหมาย เพื่อการกระทำให้เกิดความกระจ่างชัดทั้งในเรื่องของนิยามความสัมพันธ์และข้อความที่เกี่ยวข้อง

Good (1973 : 370) ; Smith (1961 : 461 – 462) ; Webster (1983 : 1154); เสรี ชัดแฉ่ม (2538 : 3) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ในลักษณะเดียวกันว่า หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ

Bardo and Hartman (1982 : 70) ; Keeves (1988 : 559) ; อุทัย บุญประเสริฐ (2516 : 25 – 34) ; และอุทุมพร จามรมาน (2541 : 22) ได้ให้ความหมายรูปแบบไว้ในลักษณะเดียวกัน ได้แก่ รูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกันเพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540 : 21 – 23) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบหมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนา ซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติหรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ

Willer (1986 : 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) แล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีทางคณิตศาสตร์ หรือทางสถิติได้ด้วย

สรุปได้ว่า รูปแบบในที่นี้ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่ศึกษาให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นหรือซับซ้อนก็ได้เช่นกัน โดยมีรายละเอียดของรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะ และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างและพัฒนาารูปแบบเป็นสำคัญ จะเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถวิเคราะห์และเข้าใจการให้บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ดีและง่ายยิ่งขึ้น

## 2. องค์ประกอบของรูปแบบ

ในการศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ เพื่อเป็นฐานความคิดประกอบในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาดังนี้

Keeves ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์โดยยึดแนวทางของ (Caplan and Tutsuoka) และพัฒนาการใช้รูปแบบการศึกษาเป็น 4 ประเภทคือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมเช่นรูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถังนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าถังนักเรียนที่จะออกจากระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถังดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียน ที่เข้าสู่ระบบลดด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบเป็นต้นจุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษาแผนภูมิหรือรูปภาพเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆและใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้นแต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบแต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามากเช่นรูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษารูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มมาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้วรูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรงแต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปรจากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบรูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้น โยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียวโดยไม่มี ความสัมพันธ์ย้อนกลับ



4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive Model) คือรูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรโดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปร ตัวหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

Smith and Others จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็นดังนี้

### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริงเช่นเครื่องบินจำลองหุ่นไล่กาหุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

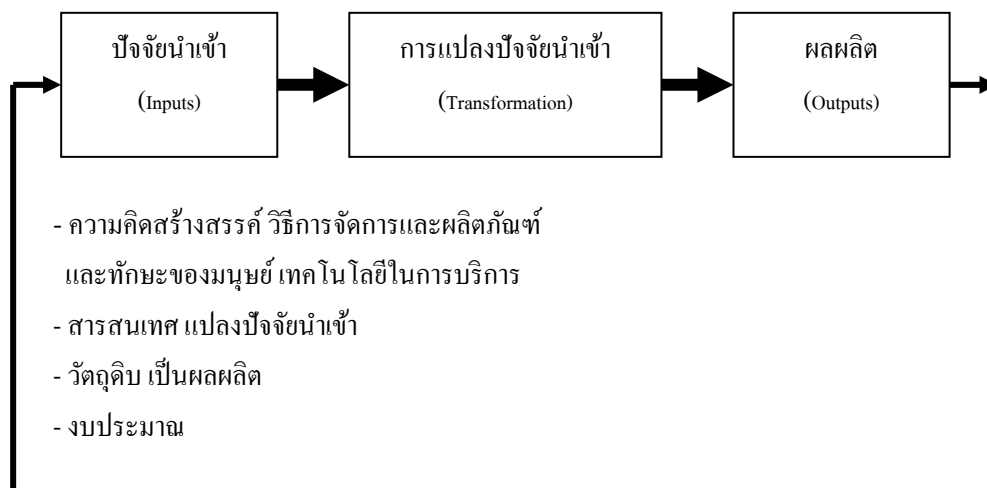
1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริงเช่นการทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนที่จะทำการทดลองจริงเครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องฝึกบินเป็นต้นแบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

### 2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบมากที่สุดเป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อเช่นคำพรรณนา ลักษณะงานคำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่นสมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Bardo and Hartman (1982 : 70 – 71) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุว่า รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วย รายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น ๆ ตัวอย่างเช่น รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด (Ivancevish 1989 : 16) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนคือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็นระบบเปิด ดังภาพประกอบที่ 2.6



ภาพประกอบที่ 2.6 รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด  
ที่มา : Ivancevich, 1989 : 16

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดีในการศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีเพื่อเป็นฐานความคิดประกอบในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาดังนี้

Keeves (1988 : 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการคือ 1) รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship) 2) รูปแบบควรเป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นซึ่งสามารถถูกตรวจได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบ ควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

พอสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ ตามแนวคิดที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้น เมื่อพิจารณาให้มีความสอดคล้องกันแล้วควรมีลักษณะ 4 ประการ คือ 1) ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้าง 2) มีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลและสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) มีโครงสร้างหรือกลไกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลอย่างชัดเจน 4) นำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา

### 3. การพัฒนารูปแบบ

ในการศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจเกี่ยวกับพัฒนารูปแบบ เพื่อเป็นฐานความคิดประกอบในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาดังนี้

พลสุข หิงคานนท์ (2540 : 87) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบโดยได้ศึกษาไว้แล้วและสรุปไว้ว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง และนอกจากนี้เกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนารูปแบบยังพบว่า ไม่สามารถที่จะกำหนดแน่นอนตายตัวได้ แต่ขึ้นอยู่กับรายละเอียดของปรากฏการณ์ หรือสิ่งที่เราจะพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ซึ่งอาจจำแนกออกเป็นกลุ่มได้ดังนี้

กลุ่มแรก คือ กลุ่มที่มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยเห็นว่า การพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนดังนี้ คือ 1) ศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานและระบุปัญหาและความต้องการจำเป็นแล้วนำไปสร้างรูปแบบเบื้องต้น 2) การตรวจสอบหรือทดสอบรูปแบบ โดยประมวลความคิดเห็นจากการตรวจสอบและเปรียบเทียบรูปแบบกับองค์ประกอบ และภารกิจจริง หรือทดสอบ และ 3) ทบทวนและปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้สมบูรณ์

กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มที่มีความเห็นสอดคล้องกันกว่า มีเพียง 2 ขั้นตอนหลักคือ 1) การพัฒนารูปแบบโดยการดำเนินการพัฒนารูปแบบ 2) การตรวจสอบรูปแบบหรือทดสอบรูปแบบ

สำหรับผู้วิจัย มีความคิดเห็นว่า การพัฒนารูปแบบควรจะมีขั้นตอนอย่างน้อย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์หลักการ โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานจำเป็นแล้วนำไปสร้างรูปแบบเบื้องต้น ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบหรือทดสอบรูปแบบ โดยประมวลความคิดเห็นจากการตรวจสอบข้อมูลที่ศึกษาและเปรียบเทียบรูปแบบกับองค์ประกอบและภารกิจจริงขององค์กรที่ทำวิจัย หรือทดสอบตามสภาพข้อมูลตามสภาพจริงและขั้นตอนที่ 3 ทบทวนปรับปรุงแก้ไขรูปแบบและพัฒนาให้สมบูรณ์ขึ้น จนสามารถจะนำไปใช้ในการทดลองใช้ต่อไป

### 4. การตรวจสอบรูปแบบ

ในการศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจเกี่ยวกับตรวจสอบรูปแบบ เพื่อเป็นฐานความคิดประกอบในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาดังนี้

อุทุมพร จามรมาน (2541 : 23) ได้มีแนวคิดในการตรวจสอบรูปแบบที่จะใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบในงานวิจัย ซึ่งได้ศึกษาและสรุปไว้ว่า การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้โดยแบ่งการตรวจสอบรูปแบบที่สำคัญได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การตรวจสอบโดยใช้การพิสูจน์ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดลองรูปแบบทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ 2) การตรวจสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบโดยวิธีการทางสถิติ หรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้

Eisner (1976 : 192 – 193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องที่ต้องการความละเอียดมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้น เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ดังนี้

1) การประเมินแนวทางนี้มีได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบอิงเป้าหมาย (Goal-base Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบตอบสนอง (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างไรอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์ห้วงกว้างอย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานตามปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิถรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2) เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้ มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3) เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยใช้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

4) เป็นรูปแบบที่ยอมรับให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประเมินผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

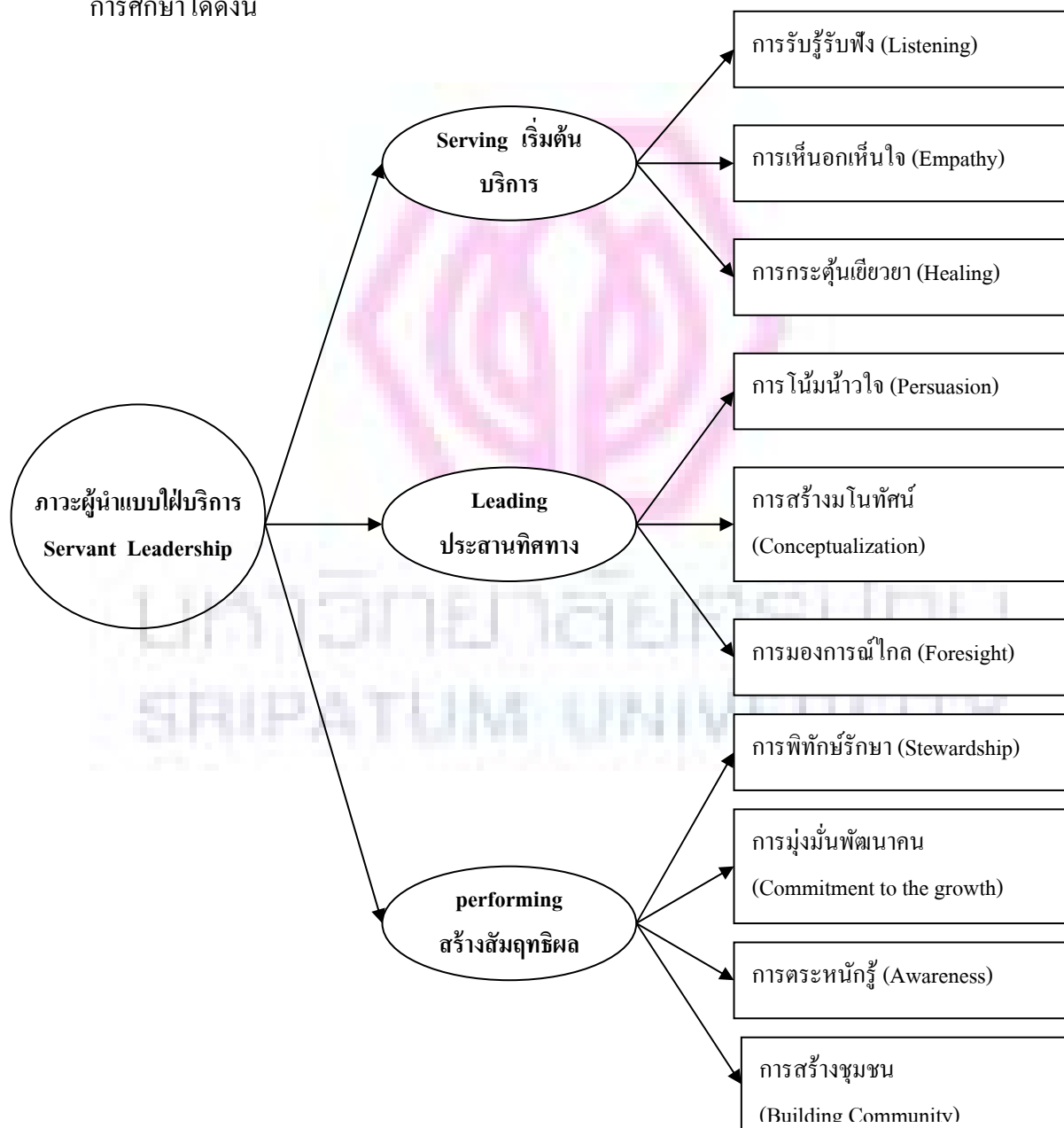
จุดมุ่งหมายที่สำคัญในการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้น ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบ จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ

สำหรับผู้วิจัยในครั้งนี้ มีความคิดเห็นในการตรวจสอบรูปแบบว่า การตรวจสอบรูปแบบที่จะใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ควรได้ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยแบ่งการตรวจสอบรูปแบบได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การตรวจสอบโดยการพิสูจน์

ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ มักจะใช้ในการทดลองรูปแบบ 2) การตรวจสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบโดยวิธีการทางสถิติหรือการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

## 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษานักวิชาการและนักบริหารการศึกษาสรุปเป็น โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ดังนี้



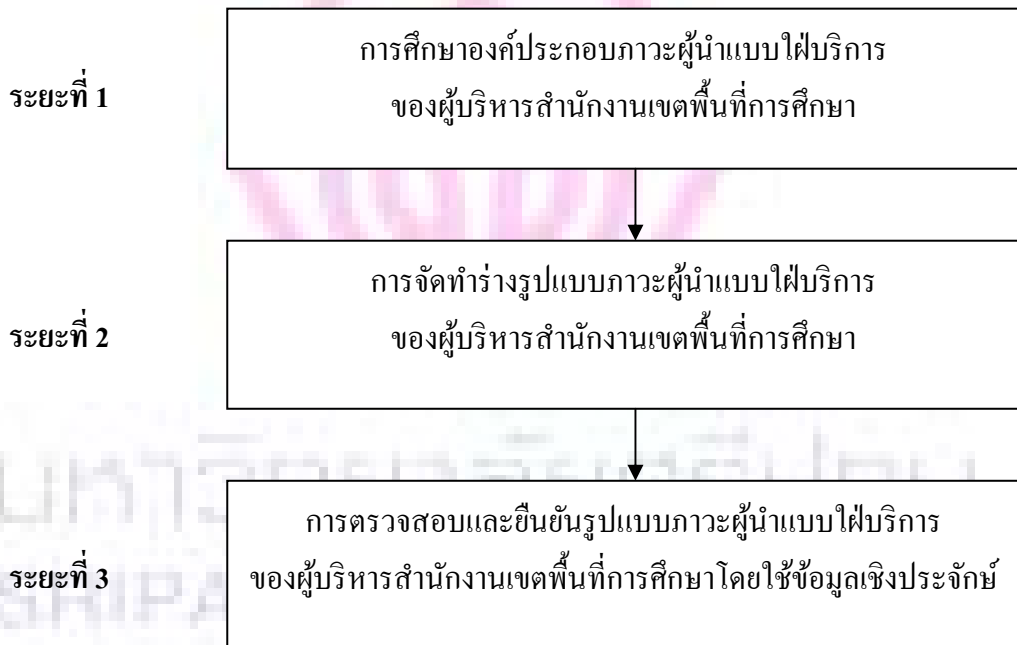
ภาพประกอบที่ 2.7 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเหตุการณ์ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดสถานการณ์จำลองความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ โดยการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

การวิจัย การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ ดังภาพประกอบที่ 3.1



ภาพประกอบที่ 3.1 แสดงระยะขั้นตอนการวิจัย

ในการวิจัย จะได้แบ่งขั้นตอนในการดำเนินงานเป็น 3 ระยะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**ระยะที่ 1** การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอน โดยดำเนินการกู่ขนาน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ จากแนวคิดเริ่มแรกโดยกรีนลีฟ (Greenleaf) ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดและพัฒนาการ ได้ผลว่าส่วนใหญ่ทั้งในและ

ต่างประเทศโดยเฉพาะทางด้านการศึกษาใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 10 ประการตามแนวคิดของกรีนลีฟที่พัฒนาขึ้นโดยเสปีร์ จึงได้ร่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่าประกอบด้วย 10 คุณลักษณะ คือ 1) การรับรู้รับฟัง (Listening) 2) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การกระตุ้นเยียวยา (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) การพิทักษ์รักษา (Stewardship) 9) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People: Growth) และ 10) การสร้างชุมชน (Building Community: Building)

ขั้นที่ 2 นำร่างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 10 ข้อในขั้นที่ 1 ไปสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ จำนวน 9 คน เพื่อยืนยันแนวคิดและร่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าวโดยเน้นใน 2 ประการ คือ (1) ความเหมาะสม จำนวนขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2) ความครบถ้วนสมบูรณ์ขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิปรากฏในภาคผนวก) ซึ่งผลที่ได้คือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับร่างองค์ประกอบ 10 ข้อ แต่มีข้อคิดเห็นต่างกันในบางเรื่อง เช่น ชื่อภาษาอังกฤษของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ “Servant leadership” ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิบางคน มีความเห็นว่า ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ควรปฏิบัติตนเหมือนคนรับใช้ผู้บังคับบัญชา เช่น การพินอบพิเทา ยกกระเป่า เมื่อผู้บริหารจากส่วนกลางไปตรวจเยี่ยม เป็นต้น แต่เมื่อพิจารณาร่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตลอดจนทราบความหมายที่แท้จริงแล้วก็เห็นด้วยเป็นต้น (สรุปข้อคิดเห็นและยืนยันร่างองค์ประกอบ 10 ข้อ ปรากฏในภาคผนวก)

## ระยะที่ 2 การจัดทำร่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิในระยะที่ 1 มาดำเนินการสังเคราะห์เพื่อให้ได้ร่างองค์ประกอบหลักและส่วนประกอบที่เป็นองค์ประกอบย่อย จากคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจาก 10 ข้างต้น

2. ได้ร่างองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) องค์ประกอบหลักเริ่มต้นบริการ (Serving) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ (1) การรับรู้รับฟัง (Listening) (2) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และ (3) การกระตุ้นเยียวยา (Healing) 2) องค์ประกอบหลักประสานทิศทาง (Leading) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ (1) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) (2) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) และ (3) การมองการณ์ไกล

(Foresight)3) องค์ประกอบหลักสร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ (1)การพิทักษ์รักษา (Stewardship) (2) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People:Growth) (3) การตระหนักรู้ (Awareness)และ (4) การสร้างชุมชน (Building Community:Building)

3. จัดทำตัวบ่งชี้และข้อคำถามให้สอดคล้องและครอบคลุมกับนิยามภาวะผู้นำแบบไฟบริการตามองค์ประกอบย่อย 10 คุณลักษณะที่สังเคราะห์ได้จากเอกสาร งานวิจัยและจากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยสร้างข้อความวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยได้ข้อคำถาม จำนวน 100 ข้อเช่น 1) การรับรู้รับฟัง (Listening) มีตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์แล้วสามารถจัดทำเป็นข้อคำถามได้ เช่นผู้บริหารเขตฯ ให้ความสำคัญในการรับฟังความรู้สึกนึกคิด โดยไม่ตำหนิผู้บริหารเขตฯ ฟังความคิดเห็นโดยไม่ขัดจังหวะแม้ว่าไม่เห็นด้วย2) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)มีตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์แล้วสามารถจัดทำเป็นข้อคำถามได้ เช่น ผู้บริหารเขตฯปฏิบัติต่อบุคคลทุกระดับด้วยความเคารพบนฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้บริหารเขตฯ เข้าใจในการแสดงออกของแต่ละบุคคลถึงแม้จะรู้สึกว่าการกระทบกับความรู้สึกก็ตาม เป็นต้น 3) การกระตุ้นเยียวยา (Healing) มีตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์แล้วสามารถจัดทำเป็นข้อคำถามได้ เช่น ผู้บริหารเขตฯ ให้คำปรึกษาที่ชัดเจนในการแนะนำแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ โดยไม่บ่นเพียงเพื่อให้ผ่านไป ผู้บริหารเขตฯ เปิดโอกาสให้เข้าพบเพื่อหารือหรือขอความช่วยเหลือได้เสมอทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงาน เป็นต้น4) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) มีตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์แล้วสามารถจัดทำเป็นข้อคำถามได้ เช่นผู้บริหารเขตฯชี้ให้เห็นความสำคัญของงานที่มอบหมายให้แต่ละบุคคลผู้บริหารเขตฯ ระบุข้อเด่นข้อด้อยของแต่ละวิธีในการจัดการงานให้แต่ละบุคคลเลือกใช้ตามบริบท เป็นต้น 5)การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) มีตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์แล้วสามารถจัดทำเป็นข้อคำถามได้ เช่นผู้บริหารเขตฯ ระบุกรอบความคิดหรือสถานการณ์ของการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารเขตฯ ดำเนินการและทบทวนเป็นระยะตามกรอบความคิดที่ระบุในแผนงานจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น 6) การมองการณ์ไกล (Foresight) มีตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์แล้วสามารถจัดทำเป็นข้อคำถามได้ เช่นผู้บริหารเขตฯ ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ซึ่งเปิดเผยและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในการคาดการณ์ล่วงหน้าของเขตพื้นที่การศึกษาผู้บริหารเขตฯ ชี้แจงและจัดทำแผนดำเนินการล่วงหน้าที่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของปัจจุบันมุ่งสู่อนาคต เป็นต้น 7) การพิทักษ์รักษา (Stewardship)มีตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์แล้วสามารถจัดทำเป็นข้อคำถามได้ เช่นผู้บริหารเขตฯ ถือว่างานที่โรงเรียนมีผลเป็นอย่างไร ทางเขตพื้นที่การศึกษาต้องแสดงความรับผิดชอบร่วมด้วย ผู้บริหารเขตฯ จัดทีมงานออกบริการต่าง ๆ เป็นแผนงานโดยไม่จำเป็นต้องรอให้มีการร้องขอหรือเมื่อได้รับคำสั่ง เป็นต้น 8) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People:Growth) มีตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์แล้วสามารถจัดทำเป็นข้อคำถามได้ เช่นผู้บริหารเขตฯ มองเห็นคุณค่าของแต่ละบุคคลโดยไม่ยึดหรือตัดสินจากลักษณะ



ภายนอก ผู้บริหารเขตฯ รับฟังและติดตามข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น 9) การตระหนักรู้ (Awareness) มีตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์แล้วสามารถจัดทำเป็นข้อคำถามได้ เช่น ผู้บริหารเขตฯ ยอมรับจุดเด่นจุดด้อยข้อจำกัดและกล้ายอมรับความผิดพลาดของตนเองโดยกล่าว คำขอโทษ ผู้บริหารเขตฯ สามารถรับรู้อารมณ์ของแต่ละบุคคลได้โดยไม่แสดงอาการตอบโต้กับ สิ่งที่มากระทบ เป็นต้น 10) การสร้างชุมชน (Building Community: Building) มีตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์แล้วสามารถจัดทำเป็นข้อคำถามได้ เช่น ผู้บริหารเขตฯ กล่าวชื่นชมผลงาน ทักษะความสามารถและจุดเด่นต่าง ๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเขตฯ สะท้อนความเป็นทีมงานได้จากความพร้อมใจพร้อมเพรียงของเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น โดยสร้างข้อความวัตถุประสงค์กรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องและครอบคลุมกับนิยามภาวะผู้นำแบบไฟบริการทั้ง 10 ด้าน โดยได้ข้อคำถาม จำนวน 100 ข้อ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ภาษาที่ใช้ ความครอบคลุม และความสอดคล้องตามนิยามของตัวแปร แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5. นำแบบสอบถามที่ได้จากข้อ 2 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขภาษา ถ้อยคำ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิปรากฏในภาคผนวก) คัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ได้ข้อคำถามจำนวน 88 ข้อ

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) อีกครั้งหนึ่งกับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 292 คน

7. วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยวิธีหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item - Total Correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .009 - .863 คัดเลือกข้อที่มีความเชื่อมั่นมากกว่า .60 จำนวน 70 ข้อจากจำนวนทั้งหมด 88 ข้อ เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำไฟบริการ

8. วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .982 และค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้

8.1 การรับรู้รับฟัง	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .796
8.2 การเห็นอกเห็นใจ	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .804
8.3 การกระตุ้นเชี่ยวชาญ	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .859

8.4 การโน้มน้าวใจ	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .884
8.5 การสร้างมโนทัศน์	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .937
8.6 การมองการณ์ไกล	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .864
8.7 การพิทักษ์รักษา	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .830
8.8 การมุ่งมั่นพัฒนาคน	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .879
8.9 การตระหนักรู้	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .884
8.10 การสร้างชุมชน	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .945

### ระยะที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์

#### ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 225 เขตในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2,056 คน

2) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนประมาณ 31,000 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือข้าราชการครูผู้รักษาการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวนประมาณ 30,000 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอนซึ่งมีวิธีการสุ่มดังนี้

1) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973 , p. 125)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ e คือ ความคลาดเคลื่อนของการเลือก

N คือ ขนาดของประชากร

nคือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

(1) คำนวณกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{225}{1 + 225(.05)^2}$$

ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเท่ากับ 144 เขต

(2) คำนวณกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{30000}{1 + 30000(.05)^2}$$

ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนเท่ากับ 394 โรงเรียน

แต่เพื่อให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลโรงเรียนในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาเขตละ 40 โรงเรียน

(3) แบ่งจำนวนเขตพื้นที่ตามภูมิภาคการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รายละเอียดดังภาคผนวก)

2. กลุ่มโรงเรียนโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ให้เขตพื้นที่การศึกษาที่เลือกได้สุ่มโดยวิธีการเลือกโรงเรียนในเขตพื้นที่ของตน เพื่อตอบแบบสอบถามสำหรับโรงเรียน ที่ผู้วิจัยส่งไปยังเขตพื้นที่ โดยให้เขตพิจารณาเลือกจำนวนโรงเรียนทั้งที่มีเฉพาะผู้อำนวยการโรงเรียน และมีทั้งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน ตามความเหมาะสมของแต่ละเขตพื้นที่ โดยขอให้มีการกระจายของข้อมูลให้ทั่วถึง

**ขั้นตอนที่ 2** วิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis :CFA) เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้ทราบลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสภาพ และลักษณะของตัวแปร โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second Order Factor Analysis) ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์องค์ประกอบจากชุดขององค์ประกอบ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับแรก และหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) และได้ผลว่ายังมีองค์ประกอบจำนวนมากและทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กัน (Kerlinger, 1973, pp. 674-676 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2545, หน้า 42-43) มีขั้นตอนดังนี้

2.1 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

2.2 ตรวจสอบเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของข้อมูลแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ โดยพิจารณาค่า

- Bartlett's Test of Sphericity ต้องมีค่ามาก ๆ ต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

- Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ต้องมีค่าเข้าใกล้หนึ่ง

3. นำเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของข้อมูลที่มีคุณสมบัติตามการตรวจสอบข้างต้น มาดำเนินการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Joreskog&Sorbom, 1989 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2545) ดังนี้

3.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistics :  $\chi^2$ ) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานที่ว่า ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ หรือต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ โดยพิจารณานัยสำคัญทางสถิติ คือ ไม่มีนัยสำคัญ ( $p > .05$ ) หรือ ค่าไค-สแควร์เข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI) ดัชนี GFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 ค่าดัชนี GFI มากกว่า 0.90 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index :AGFI) เป็นค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI เมื่อคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปร และองศาความอิสระ ค่าดัชนี GFI มากกว่า .90 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual : Standardized RMR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.5 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Squared Error Approximation = RMSEA ) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.6 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index = CFI) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ขั้นตอนที่ 3** ตรวจสอบยืนยันคุณภาพของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 ซึ่งมี 3 องค์ประกอบหลักรวม 10 องค์ประกอบย่อยโดยการสัมภาษณ์และเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่านทำการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำแบบ

ไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละองค์ประกอบย่อย ตามประเด็นการประเมิน 4 ข้อ ๆ ละ 5 คะแนนดังต่อไปนี้

1. ความถูกต้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. ความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. ความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. การนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

นำผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย แปลผลคะแนนตามเกณฑ์ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 65) และกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินผลการประเมินในแต่ละประเด็นดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับ มากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับ มาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับ ปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับ น้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับ น้อยที่สุด

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยในเบื้องต้นได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการตามทฤษฎีของกรีนลีฟ (Greenleaf) ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นลำดับจากนักวิชาการหลายคน แต่ที่นิยมกันโดยทั่วไปเป็นของสปีเยอร์ (Spears) จำนวน 10 องค์ประกอบ

2. กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของแนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ความคิดเห็นหรือแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ

ผู้บริหาร(ผอ.และรอง ผอ.)สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบแนวคิดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยแบ่งแบบการสัมภาษณ์ เป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นเรื่องพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความใฝ่บริการ ส่วนตอนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นทั่วไป

3. ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ จำนวน 2 ตอน จำนวน 15 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดตัวอย่างแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 0 พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership : SL)  
 0.0 ท่านคิดว่าผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจะมีการรับรู้รับฟัง (listening) เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสารที่ดี โดยเน้นการรับฟังข้อเสนอแนะ แนวคิด และปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างตั้งใจ เพื่อสามารถนำไปตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม จะแสดงพฤติกรรมอย่างไรบ้าง  
 .....

4. การปรับปรุง ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5. นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดผลประเมินผล จำนวน 5 คน (รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในภาคผนวก) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ และแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.83 ถึง 1.00

6. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูล

**ระยะที่ 2 การจัดทำร่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามแนวทางของกรีนลีฟ (Greenleaf)ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยสเปียร์ส (Spears) ครอบคลุม 10 คุณลักษณะโดยการสังเคราะห์จากเอกสารและสาระข้อคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในระยะที่ 1 เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แบบสอบถามมีลักษณะเป็นข้อความวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นจำนวน 100 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การรับฟัง (Listening)</b>					
00. ผู้บริหารเขตฯ ให้ความสำคัญในการรับฟังความรู้สึก เล็ก ๆ โดยไม่ท้วงติง					
000. ผู้บริหารเขตฯ ฟังความคิดเห็น โดยไม่ ขัดจังหวะแม้ว่าไม่เห็นด้วย					

เกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อมีคะแนน 5 อันดับ หมายถึง“มากที่สุด” ให้ 5 คะแนน และลดลงตามลำดับจนถึง “น้อยที่สุด” ให้ 1 คะแนน

2. ปรับปรุง ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. ตรวจสอบความแม่นยำตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดผลและประเมินผล จำนวน 5 คน (รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในภาคผนวก) สำหรับพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.40 ถึง 1.00 ผู้วิจัยได้คัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป จำนวน 88 ข้อ

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 292 คน

5. วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยวิธีหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item - Total Correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .009 - .863 จึงคัดเลือกข้อที่มีความเชื่อมั่นมากกว่า .60 จำนวน 70 ข้อจากจำนวนทั้งหมด 88 ข้อ เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำใฝ่บริการ (รายละเอียดผลการวิเคราะห์อำนาจจำแนกรายข้อได้จากภาคผนวก ค)

6. วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .982 และค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้

6.1 การรับรู้อารมณ์	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .796
6.2 การเห็นอกเห็นใจ	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .804
6.3 การกระตุ้นเสียพยา	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .859
6.4 การโน้มน้าวใจ	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .884

6.5 การสร้างมโนทัศน์	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .937
6.6 การมองการณ์ไกล	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ. 864
6.7 การพิทักษ์รักษา	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .830
6.8 การมุ่งมั่นพัฒนาคน	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .879
6.9 การตระหนักรู้	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .884
6.10 การสร้างชุมชน	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .945

**ตอนที่ 3 ผลการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์**

**ระยะที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ประกอบไปด้วย

**1. แบบสอบถามวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา** ที่ผ่านการหาคุณภาพเครื่องมือในระยะที่ 2 แล้วซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบ  
รายการ

**ตอนที่ 2** เป็นข้อความวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษา จำนวน 70 ข้อ ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 10 ด้านของภาวะผู้นำแบบไฟบริการตาม  
ทฤษฎีของกรีนลีฟ (Greenleaf) ได้แก่ การรับรู้รับฟัง (Listening) จำนวน 7 ข้อ การเห็นอกเห็นใจ  
(Empathy) จำนวน 5 ข้อ การเยียวยารักษา (Healing) จำนวน 5 ข้อ การโน้มน้าวใจ (Persuasion)  
จำนวน 7 ข้อ การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) จำนวน 7 ข้อ การมองการณ์ไกล (Foresight)  
จำนวน 7 ข้อ การพิทักษ์รักษา (Stewardship) จำนวน 7 ข้อ การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to  
the growth of people : Growth) จำนวน 8 ข้อ การตระหนักรู้ (Awareness) จำนวน 8 ข้อ และการ  
สร้างชุมชน (Building Community : Building) จำนวน 9 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประเมินค่า  
(Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ดังตัวอย่าง

**1. แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยเป็น  
แบบสอบถาม** จำนวน 70 ข้อ ที่ได้ผ่านการทดลองจากระยะที่ 2 โดยมีองค์ประกอบเหมือนเดิม

**2. แบบสอบถามยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา**

**1. สร้างแบบสอบถามยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามีลักษณะเป็นประเด็นการประเมิน โมเดลภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใน 4 ประเด็นประกอบด้วย**



- 1.1 ความถูกต้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.2 ความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.3 ความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.4 การนำไปใช้ประโยชน์ได้ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตัวอย่าง แบบสอบถามยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้น

รายการ	องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย โมเดลภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ประเด็นที่ประเมิน	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ประเมิน
0	0.0 องค์ประกอบย่อย การรับรู้รับฟัง (Listening) หมายถึง ผู้บริหารเขตฯ มีความพยายามในการสื่อสาร เปิดรับฟังคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง สามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมากและเสียงภายในใจของผู้อื่น สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้โดยการอุทิศตนรับฟังผู้อื่น	ความถูกต้อง	5	
		ความเหมาะสม	5	
		ความเป็นไปได้	5	
		การนำไปใช้ประโยชน์	5	

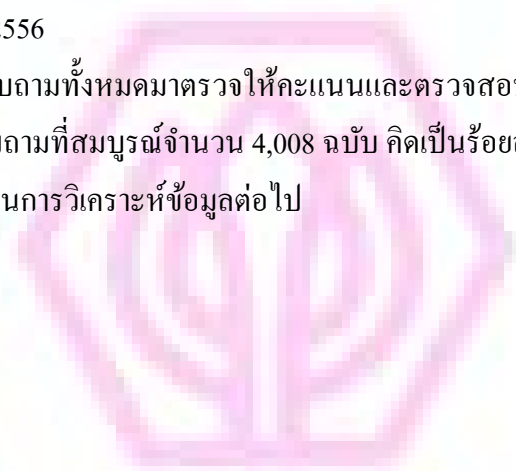
เกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อมีคะแนน 5 คะแนน ในกรณีที่เห็นด้วย “มากที่สุด” ให้ 5 คะแนน และลดลงตามลำดับจนถึง “น้อยที่สุด” ให้ 1 คะแนน

2. การปรับปรุง ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
3. นำแบบสอบถามยืนยันรูปแบบดังกล่าวที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน เพื่อให้ข้อคิดเห็นโดยการสัมภาษณ์และประเมินองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 3 มีขั้นตอน ดังนี้

1. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จากวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ไปติดต่อกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5,760 คน
2. จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปพร้อมและเพียงพอกับจำนวนผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ รับข้อมูลจากสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อความรวดเร็ว ตั้งแต่วันที่ 3 พฤษภาคม 2556 ถึง วันที่ 31 พฤษภาคม 2556
4. นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจให้คะแนนและตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบได้แบบวัดและแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 4,008 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 69.58 แล้วนำผลการตอบมาลงรหัส เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในครั้งนี้ วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเพื่อประเมินความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ รายละเอียดดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**ตอนที่ 2** ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**ตอนที่ 3** ผลการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Min	หมายถึง	ค่าต่ำสุด
Max	หมายถึง	ค่าสูงสุด
Skewness	หมายถึง	ค่าความเบ้
Kurtosis	หมายถึง	ค่าความโด่ง
$\alpha$	หมายถึง	ค่าความสอดคล้องแบบอัลฟา
$\lambda$	หมายถึง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแบบมาตรฐานของตัวแปรซึ่งบ่ง
SE	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการวัด
t	หมายถึง	ค่า t-test ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
$R^2_{T.X}$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของตัวแปรชี้วัด
$\chi^2$	หมายถึง	ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square)

$df$	หมายถึง	องศาอิสระ
$\chi^2 / df$	หมายถึง	ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square)หารด้วยองศาอิสระ
$\lambda$	หมายถึง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแบบมาตรฐาน
RMR	หมายถึง	ดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากร (Root Mean Square Residual)
SRMR	หมายถึง	ดัชนี RMR มาตรฐาน (Standardized RMR)
RMSEA	หมายถึง	ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือของการประมาณค่า (Root Mean Square Residual)
GFI	หมายถึง	ดัชนีที่บ่งบอกความเหมาะสมพอดีของข้อมูลเชิงประจักษ์ (Goodness of Fit Index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีที่บ่งบอกความเหมาะสมพอดีของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CN	หมายถึง	ค่าดัชนีระบุความเพียงพอของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะทำให้ค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ

### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง (Latent Variable) ได้แก่

SARVANT	แทน	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
Serving : Serving	แทน	เริ่มต้นบริการ
Leading : Leading	แทน	ประสานทิศทาง
Performing : Performi	แทน	สร้างสัมฤทธิ์ผล

### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้ (Observe Variable) ได้แก่

Listening : Listenin	แทน	การรับรู้รับฟัง
Empathy : Empathy	แทน	การเห็นอกเห็นใจ
Healing : Healing	แทน	การกระตุ้นเยียวยา
Awareness : Awarenes	แทน	การตระหนักรู้

Persuasion : Persuasi	แทน	การโน้มน้าวใจ
Conceptualization : Conceptu	แทน	การสร้างมโนทัศน์
Foresight : Foresigh	แทน	การมองการณ์ไกล
Stewardship : Stewards	แทน	การพิทักษ์รักษา
Commitment to the Growth of People : Growth	แทน	การมุ่งมั่นพัฒนาคน
Building : Building	แทน	การสร้างชุมชน

## ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

หัวข้อการสัมภาษณ์	สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
<b>ตอนที่ 1 พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership)</b>	
1.1 ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการรับรู้อับฟัง (Listening) โดยมีทักษะในการสื่อสารรับฟังข้อเสนอแนะแนวคิด และปัญหาอุปสรรคของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างตั้งใจ เพื่อสามารถนำไปตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรบ้าง	ตั้งใจรับฟังข้อคิดเห็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งชมข้อคิดเห็นที่ดีและเป็นประโยชน์บุคคลิกเปิดเผยมีเมตตาและอารมณ์ขัน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะเล่าและพูดความจริงจริงใจและจริงใจต่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงาน
1.2 ท่านคิดว่าผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่พยายามเข้าใจ ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ยอมรับในความสามารถ และเคารพผู้อื่นด้วย ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) จะแสดงพฤติกรรมอย่างไรบ้าง เพื่อให้ได้รับการยอมรับที่ดี	เปิดใจให้กว้างเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นยอมรับและชื่นชมในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ฟังที่ดี ใกล้เคียงความขัดแย้ง มองหาจุดแข็งของผู้ร่วมงานแต่ละคนและมอบหมายงานที่ถนัด
1.3 ท่านคิดว่าผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีคุณลักษณะ เข้าใจในความต้องการของผู้อื่น โดยพยายามที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึก พฤติกรรม และเยียวยารักษา(Healing) สร้างความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตามความสามารถ จะแสดงพฤติกรรมอย่างไรบ้าง	จุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ชี้แนะให้เห็นเป้าหมายในการทำงาน กลยุทธ์ชี้ให้เห็นความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน ความสำเร็จในการเป็นนักบริหารมืออาชีพ มอบหมายงานเป็นชิ้น ๆ กำหนดระยะเวลาส่งและติดตามงาน ให้ความสำคัญและชื่นชมผลงาน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

หัวข้อการสัมภาษณ์	สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>1.4 ท่านคิดว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะ ตระหนักรู้ (Awareness) จะแสดงพฤติกรรมทางกาย วาจา และมีจิตใจอย่างไรบ้าง และใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างไรบ้าง</p>	<p>เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียน แสวงหาคำถามความรู้อย่างสม่ำเสมอ เตรียมความพร้อมด้านสมรรถนะของร่างกายให้เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเรียนรู้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พร้อมทั้งจะเรียนรู้/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นมีจิตใจมุ่งมั่น พร้อมทั้งจะแสวงหาความรู้ และแก้ปัญหาด้วยสติปัญญา เหตุผล ข้อมูล ข้อเท็จจริง ข้อสัจย์ สุภาพ ตรงไปตรงมา เสียสละ มุ่งผลสำเร็จของงานเพื่อส่วนรวม แก้ปัญหา โดยพาคิด พาทำ</p>
<p>1.5 ท่านคิดว่าผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นจริงตามความคิดมีลักษณะอย่างไรบ้าง</p>	<p>เป็นผู้ที่มีความคิดรวบยอดในการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีหลักคิด มีทักษะการคิดที่เป็นระบบ มองความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต ผลสัมฤทธิ์ ผลกระทบต่อหน่วยงาน สร้างความเชื่อมโยงต่อองค์ประกอบในการบริหารจัดการ ตามนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ ยึดหลักการบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารคน แผนเงิน กำหนดนโยบายและเป้าหมายสำคัญของงานร่วมกัน มีการสื่อสารสองทางกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ติดตามผลการทำงาน</p>
<p>1.6 ท่านคิดว่าผู้นำ ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า มองการณ์ไกล (Foresight) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นจริงตามความคิดมีลักษณะอย่างไรบ้าง</p>	<p>มีความรอบรู้ ข้อมูลสารสนเทศ มีความสามารถในการคาดเดาอนาคต เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ผลการดำเนินงานในอดีต ปัจจุบันและอนาคต ติดตามข้อมูลข่าวสาร ยึดหลักการ/หลักวิชาการของวิชาชีพ</p>
<p>1.7 ท่านคิดว่าผู้นำ จะมีวิธีการชักชวน โน้มน้าวใจ (Persuasion) ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยแสดงพฤติกรรมอย่างไร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>การพัฒนา มอบหมายงานให้ควบคู่/คำนึงถึงสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดทิศทางและชี้แจงเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ชี้แนะแนวทางการทำงานให้สู่ความสำเร็จชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่ควบคู่กับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ใช้คำพูด กระชับ กินใจ ตรงประเด็น</p>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

หัวข้อการสัมภาษณ์	สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
1.8 ท่านคิดว่าผู้นำที่มีลักษณะเอาใจใส่ ทุกข์สุข พิทักษ์รักษา (Stewardship) คุณได้รับผิดชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชา จนได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ และเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรเป็นอย่างดี จะมีพฤติกรรมอย่างไรบ้าง	ดูแลทุกข์สุข มีความเอื้อเฟื้อ ห่วงใย มีความเป็น กัลยาณมิตรในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเป็นกันเอง ความเป็นพี่เป็นน้อง เหมือนญาติ มิตร มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ
1.9 ท่านคิดว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะ อุทิศตนอย่าง แท้จริงในการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายใต้การดูแล ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและเติบโตตามวุฒิ ภาวะของแต่ละคน(Commitment to the growth of people:Growth) โดยเห็นความสำคัญของบุคคล มากกว่าผลงานของบุคคลนั้น จะมีพฤติกรรมอย่างไร	ส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะของ บุคลากรของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้มีการศึกษา เรียนรู้ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองสู่มีอาชีพ ยกย่อง เชิดชูเกียรติบุคคลที่มีผลงานดีเด่น ให้เกียรติยกย่อง ผู้ร่วมงานทุกครั้งที่มีโอกาส
1.10 ท่านคิดว่า ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจและมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศ การสร้างชุมชน (Building Community:Building) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติตาม กฎ กติกาขององค์กร และ สนับสนุนในองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ได้ จะมีพฤติกรรมอย่างไร	สร้างความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช้ระบบ เจ้าขุนมูลนายชั้นที่พี่น้อง สรรค์สร้างบรรยากาศในการ ทำงานที่เป็นมิตรไมตรี ให้ความร่วมมือ กำหนด เป้าหมาย ทิศทางขององค์กรสู่ความสำเร็จ วางแผน ยุทธศาสตร์ ดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบในผลสำเร็จ ของงาน ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเป้าหมายนั้น ขอความร่วมมือ ให้รางวัล ชื่นชมเมื่อทำดี
<b>ตอนที่ 2</b> ความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการบริหารงานองค์กร	
2.1 ท่านคิดว่า ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีความรู้ความสามารถในเรื่องการวิเคราะห์และ การวางแผนองค์กรอย่างไรบ้าง	ต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร มีการกำหนด กรอบความคิดในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ในการดำเนินงานที่ชัดเจนแปลงแผน กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ที่มีแผนงาน แผนเงิน ควบคู่กันไป กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ในการดำเนินงาน ระดับองค์กรและระดับบุคคล พร้อมทั้งมอบหมาย ภารกิจให้ดำเนินการที่ชัดเจน มีการกำกับ ติดตามอย่าง สม่ำเสมอ ศึกษาความเป็นมา ปัญหาและแนวทางการ พัฒนาเพื่ออนาคต กำหนดนโยบายอย่างกระชับ กำหนด เป้าหมายและจัดความสำคัญเร่งด่วน หาหนทางทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ติดตามประเมินผลว่าทำงานได้ตาม เป้าหมายมากน้อยเพียงใด รายงานผลอย่างตรงไปตรงมา

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

หัวข้อการสัมภาษณ์	สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
2.2 ท่านคิดว่า ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีความรู้ความสามารถในเรื่องการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรได้อย่างไรบ้าง	จัดให้มีการร่วมแสดงความคิดเห็นของบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดพลังในการขับเคลื่อน และผลักดันให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน ศึกษาและหาจุดเด่นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์อย่างกระชับชัดเจนเป็นไปได้อย่างเหมาะสม
2.3 ท่านคิดว่า ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีความรู้ความสามารถในเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรต่อไปนี้ได้อย่างไรบ้าง(1. ด้านทรัพยากรบุคคล 2. ด้านงบประมาณ 3. ด้านวิชาการและแหล่งความรู้ และ 4. ด้านบริหารงานทั่วไปและอาคารสถานที่)	ต้องมีความรู้ มี concept ในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ว่าแต่ละด้านมีเป้าหมายและมี KPI อย่างไร มีวิธีการบริหารจัดการไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินการในแต่ละด้าน มีความสามารถในการกำหนดมาตรการในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้านทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมคนดีคนเก่ง ด้านงบประมาณ ชื่อสัตย์โปร่งใส ด้านวิชาการและแหล่งความรู้ มีการจัด KMด้านบริหารงานทั่วไปและอาคารสถานที่ สะอาดร่มรื่น ปลอดภัยสะดวก
2.4 ท่านคิดว่า ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีเทคนิค วิธีการในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กรขวัญและกำลังใจให้บุคคลในองค์กรอย่างไรบ้าง	จุดประกายความคิดของบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ ให้มีอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ร่วมกันรวมพลังสร้างสรรค์ให้เกิดความสำเร็จ ขับเคลื่อนผลการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย สร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความร่วมมือร่วมใจ เชิดชู สร้างขวัญ กำลังใจให้บุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสมทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ฉลาด ชื่อสัตย์ สร้างบรรยากาศองค์กรที่กระฉับกระเฉง ทันสมัย ให้เกียรติกันและกัน
2.5 ท่านมีข้อคิดเห็นอย่างอื่นเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership) ที่จำเป็นของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร	Smile เป็นผู้ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร Small เป็นผู้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน Skill เป็นผู้สนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคลากร Service mind เป็นผู้ที่มีความเต็มใจในการให้บริการ มีอำนาจในการบริหารจัดการด้วยตนเองทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และวิชาการ



ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (n=4,008)	ร้อยละ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	89	2.22
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	553	13.80
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	2,862	71.41
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	504	12.57
รวม	4,008	100

จากตารางที่ 4.2 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 2,862 คน คิดเป็นร้อยละ 71.41 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 553 คน คิดเป็นร้อยละ 13.80 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 504 คน คิดเป็นร้อยละ 12.57 และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 2.22

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่สังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD
<b>การรับรู้รับฟัง (Listening)</b>		
1. ให้ความสำคัญในการรับฟังความรู้สึกนึกคิด โดยไม่ท้วงติง	4.22	0.70
2. ฟังความคิดเห็นโดยไม่ขัดจังหวะแม้ว่าไม่เห็นด้วย	4.16	0.71
3. ให้ความสำคัญความคิดเห็นโดยไม่เลือกว่าอยู่ระดับใด	4.36	0.68
4. สนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน	4.32	0.68
5. ปรึกษาหารือและพิจารณาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ	4.19	0.77
6. แสดงความเต็มใจโดยไถ่ถามทำความเข้าใจในสิ่งที่ได้รับฟัง	4.24	0.72
7. รับฟังข้อเสนอแนะหรือบกพร่องได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม	3.99	0.84
<b>การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)</b>		
8. ปฏิบัติต่อบุคคลทุกระดับด้วยความเคารพบนฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล	4.26	0.78

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD
9. เข้าใจในการแสดงออกของแต่ละบุคคลถึงแม้จะรู้สึกว่กระทบกับความรู้สึกก็ตาม	4.18	0.70
10. สร้างบรรยากาศให้แต่ละบุคคลรู้สึกผ่อนคลายอารมณ์ได้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด	4.04	0.75
11. ให้โอกาสแต่ละบุคคลได้ทำงานถึงแม้จะเคยผิดพลาดหรือไม่ได้ตามที่คาดหวังไว้	4.14	0.73
12. ดูแลช่วยเหลือให้แต่ละบุคคลได้รับประโยชน์ที่พึงได้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	4.29	0.72
<b>การกระตุ้นเยียวยา (Healing)</b>		
13. ให้คำปรึกษาที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยไม่บ่ายเบี่ยงเพียงเพื่อให้พ้นไป	4.34	0.68
14. เปิดโอกาสให้เข้าพบเพื่อหารือหรือขอความช่วยเหลือได้เสมอทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงาน	4.40	0.68
15. ให้เวลาแต่ละบุคคลในการพัฒนาหรือฟื้นฟูตนเองเมื่อมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนหรือต้องพักงาน	3.96	0.79
16. เข้าใจปัญหาส่วนตัวและงานของแต่ละบุคคลที่เข้ามาปรึกษาและสามารถเก็บเป็นความลับได้	4.20	0.76
17. แสดงความเมตตาและให้อภัยแต่ละบุคคลถึงแม้ว่าผู้นั้นจะไม่ตอบสนองงานตามที่กำหนดก็ตาม	4.05	0.78
<b>การโน้มน้าวใจ (Persuasion)</b>		
18. ชี้ให้เห็นความสำคัญของงานที่มอบหมายให้แต่ละบุคคลรับฟังและแสดงความมั่นใจ	4.43	0.62
19. ระบุข้อเด่นข้อด้อยของแต่ละวิธีในการจัดการงานให้แต่ละบุคคลเลือกใช้ตามบริบท	4.25	0.68
20. ชื่นชมผลงานก่อนแล้วจึงแนะนำด้วยความสุภาพให้แต่ละบุคคลนำไปปรับปรุง พัฒนา	4.37	0.66
21. บอกความเจริญก้าวหน้าให้แต่ละบุคคลได้รับทราบรับฟังถึงวิธีการไปถึงจุดหมายปลายทาง	4.35	0.68
22. เชิญชวนให้แต่ละบุคคลขันอาสารับมอบหมายงานด้วยความเต็มใจก่อนจะมอบเป็นหนังสือสั่งการ	4.07	0.75

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD
23. ไปเยี่ยมชมสอบถามสภาพท่าอากาศยานกับบุคคลต่าง ๆ โดยไม่ต้องรอถึงโอกาสสำคัญหรือเมื่อมีงาน	4.08	0.86
24. เสนอความคิดที่รู้สึกทำทายเป็นไปได้และความสำเร็จให้แก่แต่ละบุคคลนำไปทดลองปฏิบัติ	4.14	0.74
26. ดำเนินการและทบทวนเป็นระยะตามกรอบความคิดที่ระบุในแผนงานจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ	4.43	0.63
27. กำหนดกรอบความคิดเชื่อมโยงสู่เป้าหมายอย่างมีส่วนร่วมจึงทำให้สามารถปฏิบัติได้และเกิดผลเป็นรูปธรรม	4.36	0.66
28. บอกที่ไปที่มาและประเด็นสำคัญของแผนระยะยาวในเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นภาพรวมและทิศทางชัดเจน	4.36	0.66
29. เสนอและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นนอกกรอบที่จะดำเนินการถึงแม้จะไม่คุ้นเคยเหมือนกับแนวคิดที่ผ่านมา	3.87	0.93
30. สื่อสารกรอบความคิดของเขตพื้นที่การศึกษาสู่หน่วยงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องและติดตามการนำไปปฏิบัติ	4.38	0.65
31. ใช้สถานการณ์ปัจจุบันในประเด็นสำคัญต่างๆเป็นสื่อเชื่อมโยงที่ตรงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ของเขตพื้นที่การศึกษา	4.34	0.65
<b>การมองการณ์ไกล (Foresight)</b>		
32. ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ซึ่งเปิดเผยและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในการคาดเหตุการณ์ล่วงหน้าของเขตพื้นที่การศึกษา	4.30	0.65
33. ชี้แจงและจัดทำแผนดำเนินการล่วงหน้าที่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของปัจจุบันมุ่งสู่อนาคต	4.36	0.62
34. คาดการณ์หรือระบุได้ว่าอาจเกิดอุปสรรคต่าง ๆ ในภายหน้าจึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงหรือป้องกันล่วงหน้า	4.16	0.71
35. แลกเปลี่ยนแนวความคิดสู่วิสัยทัศน์กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับในการทำงานเพื่อยึดโยงการทำงานให้สอดคล้องกัน	4.36	0.64
36. นำเสนอหรือแสดงผลงานความสำเร็จที่มีจุดหมายปลายทางเชื่อมโยงและเป็นประโยชน์ต่อเขตพื้นที่การศึกษา	4.41	0.63

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD
37. รับฟังและแก้ไขความขัดแย้งทางความคิดได้อย่างสร้างสรรค์ โดยมองความแตกต่างเป็นพลังร่วมมือในภายหน้า	4.23	0.70
38. ส่งเสริมและสามารถใช้ระบบข้อมูลจัดการความรู้ในการแบ่งปัน และแสวงหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับอนาคตได้	4.30	0.68
<b>การพิทักษ์รักษา (Stewardship)</b>		
39. เชื่อว่างานที่โรงเรียนมีผลเป็นอย่าง ไรทางเขตพื้นที่การศึกษา ต้องแสดงความรับผิดชอบร่วมด้วย	4.32	0.73
40. จัดทีมงานออกบริการต่าง ๆ เป็นแผนงานโดยไม่จำเป็นต้องรอให้มีการร้องขอหรือเมื่อได้รับคำสั่ง	4.13	0.82
41. สร้างความกล้าและความมั่นใจให้ทุ่มเทในการทำงาน โดยมี กระบวนการทำงานและผู้รับผิดชอบชัดเจน	4.29	0.67
42. เป็นแบบอย่างให้แต่ละบุคคลในการให้บริการหรือเข้ามาติดต่อ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วกว่าการควบคุม	4.26	0.70
43. จัดเตรียมความพร้อมก่อนมอบหมายงานให้แต่ละบุคคลและรายงาน การติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะๆ	4.12	0.74
44. ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จโดยถือว่าแต่ละบุคคลเป็นเจ้าของร่วมกัน จากการร่วมคิดร่วมทำร่วมรับผิดชอบ	4.35	0.66
45. อำนาจความสะดวกและจัดสวัสดิการให้อย่างทั่วถึง โดยไม่แบ่งว่าบุคคลหรือหน่วยงานใดมีความสำคัญกว่า	4.20	0.75
<b>การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth)</b>		
46. มองเห็นคุณค่าของแต่ละบุคคลโดยไม่ยึด หรือตัดสินจากลักษณะภายนอก	4.27	0.73
47. รับฟังและติดตามข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรค ในการพัฒนาบุคลากร	4.33	0.67
48. มอบหมายและสับเปลี่ยนงาน โดยถือว่าแต่ละคน มีศักยภาพเท่าเทียมกัน	4.26	0.72

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD
49. ผลักดันให้แต่ละบุคคลประสบความสำเร็จในอาชีพสูงสุด กว่าที่หวังไว้	4.36	0.68
50. พุดและปฏิบัติสอดคล้องกันในการอุทิศตนเอง ในการช่วยเหลือแนะนำ	4.19	0.70
51. จัดให้มีการระดมสมองจากบุคคลทุกระดับโดยผ่านกระบวนการกลุ่ม	4.36	0.67
52. ยกตัวอย่างต่างๆที่เป็นข้อมูลตัวเลขความสำเร็จ ของเขตพื้นที่การศึกษา	4.24	0.71
53. ไม่ตั้งข้อห้ามว่าแต่ละบุคคลต้องไปอบรม เฉพาะทักษะวิชาการที่เกี่ยวข้อง	4.14	0.79
54. จัดตารางเวลาและทรัพยากรการพัฒนาโดยไม่กระทบสิทธิ์ผู้เกี่ยวข้อง	4.21	0.72
<b>การตระหนักรู้ (Awareness)</b>		
55. ยอมรับจุดเด่นจุดด้อยข้อจำกัดและกล้ายอมรับ ความผิดพลาดของตนเองโดยกล่าวคำขอโทษ	4.15	0.75
56. สามารถรับรู้อารมณ์ของแต่ละบุคคลได้ โดยไม่แสดงอาการตอบโต้กับสิ่งที่มากระทบ	4.11	0.72
57. ชี้แนวทางให้แต่ละบุคคลมองเห็นภาพรวมความสำเร็จ และความยั่งยืนของหน่วยงาน	4.47	0.63
58. แจ้งสถานการณ์ความเป็นมาที่เกี่ยวข้อง ก่อนมอบหมายภาระงาน ให้แต่ละบุคคลนำไปปฏิบัติ	4.37	0.65
59. ติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของงาน จากแต่ละบุคคล โดยให้ความสำคัญและระยะเวลา	4.36	0.67
60. รับรู้เข้าใจสภาพการณ์ต่างๆว่ามีผลกระทบ จึงร่วมกับแต่ละบุคคลช่วยกันหาช่องทางได้ตรง	4.29	0.67
61. คำนึงถึงความรู้สึกของแต่ละบุคคลว่าจะปฏิบัติงาน สื่อสารสัมพันธ์กันอย่างไรจึงจะมีความสุข	4.32	0.70
62. ชี้แนะประเด็นสำคัญจากเอกสารของทางราชการ หรือหนังสืออื่นให้แต่ละบุคคลร่วมกันพิจารณา	4.15	0.72

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD
<b>การสร้างชุมชน (Building Community)</b>		
63. กล่าวชื่นชมความสามารถและจุดเด่นต่าง ๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.44	0.64
64. สะท้อนความเป็นทีมงานจากความพร้อมเพียงของเขตพื้นที่การศึกษา	4.38	0.66
65. สนับสนุนกลุ่มสนใจเป็นชมรมหรือเครือข่ายให้มีบทบาทร่วมทำงาน	4.32	0.70
66. ปลุกฝังการเอาใจใส่ดูแลกันและกัน โดยช่วยเหลือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้วยความเอื้ออาทร	4.38	0.67
67. พัฒนาทีมงานที่มีคุณภาพกระทั่งสามารถปฏิบัติงานในนามผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาได้	4.30	0.70
68. นัดพบผู้เกี่ยวข้องครั้งละหลายคน และหลายงาน ทำให้มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย	4.08	0.81
69. จัดกิจกรรมสังสรรค์เพื่อส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน	4.05	0.88
70. ประกาศผลงานและยกย่องเผยแพร่การดำเนินงานเครือข่าย	4.33	0.72

จากตารางที่ 4.3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวมพบว่าในแต่ละตัวแปรมีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรที่ 25 ระบุกรอบความคิดหรือสถานการณ์ของการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.48$ ) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวแปรที่ 31 เสนอและสนับสนุนการแสดงความคิดนอกกรอบที่จะดำเนินการถึงแม้จะไม่คุ้นเคยเหมือนกับแนวคิดที่ผ่านมา ( $\bar{X} = 3.87$ ) และในด้านค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านการรับรู้อารมณ์ (Listening) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรที่ 3 ให้แสดงความคิดเห็นโดยไม่เลือกที่อยู่ระดับใด ( $\bar{X} = 4.36$ ) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวแปรที่ 7 รับฟังข้อเสนอแนะหรือบกพร่องได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ( $\bar{X} = 3.99$ )

ด้านการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรที่ 12 ดูแลช่วยเหลือให้แต่ละบุคคลได้รับประโยชน์ที่พึงได้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.29$ ) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวแปรที่ 10 สร้างบรรยากาศให้แต่ละบุคคลรู้สึกผ่อนคลายอารมณ์ได้ในสภาวะการณ์ที่ตึงเครียด ( $\bar{X} = 4.04$ )

ด้าน การกระตุ้นเยียวยา (Healing) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรที่ 14 เปิดโอกาสให้เข้าพบเพื่อหารือหรือขอความช่วยเหลือได้เสมอทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงาน ( $\bar{X} = 4.40$ ) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวแปรที่ 15 ให้ความแต่ละบุคคลในการพัฒนาหรือฟื้นฟูตนเองเมื่อมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนหรือต้องพักงาน ( $\bar{X} = 3.96$ )

ด้าน การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรที่ 18 ซึ่งให้เห็นความสำคัญของงานที่มอบหมายให้แต่ละบุคคลรับฟังและแสดงความมั่นใจ ( $\bar{X} = 4.43$ ) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวแปรที่ 22 เชิญชวนให้แต่ละบุคคลขันอาสารับมอบหมายงานด้วยความเต็มใจก่อนจะมอบเป็นหนังสือสั่งการ ( $\bar{X} = 4.07$ )

ด้าน การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรที่ 25 ระบุกรอบความคิดหรือสถานการณ์ของการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.48$ ) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวแปรที่ 31 เสนอและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นกรอบที่จะดำเนินการถึงแม้จะไม่คุ้นเคยเหมือนกับแนวคิดที่ผ่านมา ( $\bar{X} = 3.87$ )

ด้าน การมองการณ์ไกล (Foresight) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรที่ 36 นำเสนอหรือแสดงผลงานความสำเร็จที่มีจุดหมายปลายทางเชื่อมโยงและเป็นประโยชน์ต่อเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{X} = 4.41$ ) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวแปรที่ 34 คาดการณ์หรือระบุได้ว่าอาจเกิดอุปสรรคต่างๆ ในภายหน้าจึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงหรือป้องกันล่วงหน้า ( $\bar{X} = 4.16$ )

ด้าน การพิทักษ์รักษา (Stewardship) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรที่ 44 ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จโดยถือว่าแต่ละบุคคลเป็นเจ้าของร่วมกันจากการร่วมคิดร่วมทำร่วมรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.35$ ) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวแปรที่ 43 จัดเตรียมความพร้อมก่อนมอบหมายงานให้แต่ละบุคคลและรายงานการติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะๆ ( $\bar{X} = 4.12$ )

ด้าน การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรที่ 49 ผลักดันให้แต่ละบุคคลประสบความสำเร็จในอาชีพสูงสุดกว่าที่หวังไว้ ( $\bar{X} = 4.36$ ) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวแปรที่ 53 ไม่ตั้งข้อห้ามว่าแต่ละบุคคลต้องไปอบรมเฉพาะทักษะวิชาการที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.14$ )

ด้าน การตระหนักรู้ (Awareness) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรที่ 62 ชี้แนวทางให้แต่ละบุคคลมองเห็นภาพรวมความสำเร็จและความยั่งยืนของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.47$ ) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวแปรที่ 56 สามารถรับรู้อารมณ์ของแต่ละบุคคลได้โดยไม่แสดงอาการตอบโต้กับสิ่งที่มากระทบ ( $\bar{X} = 4.11$ )

ด้าน การสร้างชุมชน (Building Community) ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรที่ 63 กล่าวชื่นชมความสามารถและจุดเด่นต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.44$ ) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ตัวแปรที่ 69 จัดกิจกรรมสังสรรค์เพื่อส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ( $\bar{X} = 4.05$ )

**ตารางที่ 4.4** ค่าต่ำสุด (Min) ค่าสูงสุด (Max) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) และการแปลผลระดับภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

องค์ประกอบ	Min	Max	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis	แปลผล
<b>1. เริ่มต้นบริการ(Serving)</b>	2.37	5.00	4.20	0.50	- 0.25	- 0.48	มาก
1.1 การรับฟัง (Listening)	1.57	5.00	4.21	0.57	- 0.47	- 0.03	มากที่สุด
1.2 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)	2.00	5.00	4.19	0.56	- 0.27	- 0.47	มาก
1.3 การกระตุ้นเยียวยา (Healing)	2.00	5.00	4.19	0.55	- 0.30	- 0.43	มาก
<b>2. ประธานทิศทาง (Leading)</b>	2.54	5.00	4.29	0.49	- 0.29	- 0.68	มากที่สุด
การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)	2.43	5.00	4.24	0.54	- 0.34	- 0.50	มากที่สุด
การมองการณ์ไกล (Foresight)	2.14	5.00	4.32	0.52	- 0.42	- 0.44	มากที่สุด
การพิทักษ์รักษา (Stewardship)	2.29	5.00	4.30	0.54	- 0.36	- 0.54	มากที่สุด
<b>สร้างสมดุล(Performing)</b>	1.48	5.00	4.26	0.52	- 0.39	- 0.41	มากที่สุด
การพิทักษ์รักษา (Stewardship)	1.86	5.00	4.24	0.58	- 0.43	- 0.34	มากที่สุด
การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth)	1.44	5.00	4.26	0.54	- 0.37	- 0.41	มากที่สุด
การตระหนักรู้ (Awareness)	1.88	5.00	4.28	0.54	- 0.41	- 0.44	มากที่สุด
การสร้างชุมชน (Building Community)	1.13	5.00	4.28	0.56	- 0.53	- 0.09	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>2.13</b>	<b>5.00</b>	<b>4.25</b>	<b>0.50</b>	<b>- 0.31</b>	<b>- 0.52</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝง 3 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร พบว่า ในภาพรวมตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงไม่เป็นโค้งปกติ มีค่าความเบ้และความโด่งเท่ากับ - .31 และ - .52 ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา เห็นว่า ผู้บริหารเขตพื้นที่ศึกษามีภาวะผู้นำภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นไป



ตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาค่าต่ำ คือ ประสานทิศทาง(Leading) ( $\bar{X}=4.29$ )สร้างสัมฤทธิผล (Performing) ( $\bar{X}=4.26$ )และเริ่มตนบริการ (Serving) ( $\bar{X}=4.20$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละตัวแปรแฝงปรากฏผลดังนี้

ตัวแปร เริ่มต้นบริการ (Serving)พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.19 – 4.21 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .55 ถึง .57 มีค่าความเบ้ อยู่ระหว่าง -.27 ถึง -.47 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -.03 ถึง -.43

ตัวแปร ประสานทิศทาง (Leading)พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.24– 4.32 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .52 ถึง .54 มีค่าความเบ้ อยู่ระหว่าง -.34 ถึง -.42 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -.44 ถึง -.54

ตัวแปรสร้างสัมฤทธิผล (Performing)พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.24– 4.28 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .54 ถึง .58 มีค่าความเบ้ อยู่ระหว่าง -.37 ถึง -.53 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -.09 ถึง -.44 ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 1

ตารางที่ 4.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

องค์ประกอบ	องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ									
	Serving			Leading			Performing			
	Listening	Empathy	Healing	Persuasion	Conceptualization	Foresight	Stewardship	Growth	Awareness	Building
Listening	1.00									
Empathy	.725**	1.00								
Healing	.683**	.737**	1.00							
Persuasion	.653**	.676**	.720**	1.00						
Conceptualization	.605**	.603**	.642**	.758**	1.00					
Foresight	.649**	.645**	.671**	.776**	.805**	1.00				
Stewardship	.674**	.663**	.687**	.754**	.734**	.782**	1.00			
Growth	.679**	.665**	.691**	.767**	.745**	.795**	.821**	1.00		
Awareness	.716**	.717**	.768**	.804**	.743**	.779**	.752**	.775**	1.00	
Building	.649**	.627**	.659**	.743**	.714**	.760**	.787**	.821**	.730**	1.00

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.5 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทุกองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .603 - .725 ซึ่งมีความเหมาะสมที่นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาโมเดลการวัด (Measurement Model) ของคะแนนแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 3 องค์ประกอบว่า ตัวแปรโครงสร้างองค์ประกอบของServantสามารถใช่

1) ตัวแปรโครงสร้างองค์ประกอบด้าน Serving สามารถใช้ตัวแปร Listening Empathy และ Healing เป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมหรือไม่

2) ตัวแปรโครงสร้างองค์ประกอบด้าน Leading สามารถใช้ตัวแปร Persuasion Conceptualization และ Foresight เป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมหรือไม่

3) ตัวแปรโครงสร้างองค์ประกอบด้าน Performing สามารถใช้ตัวแปร Stewardship Growth Awareness และ Building เป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมหรือไม่

ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป LISREL เพื่อคำนวณค่าดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมพอดีของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เลือกแปลผลจากสถิติและดัชนีต่อไปนี้ คือ Minimum Fit Function Chi - square, Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Standardized Root Mean squared Residual (SRMR), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Critical N (CN), และ Standardized Solution

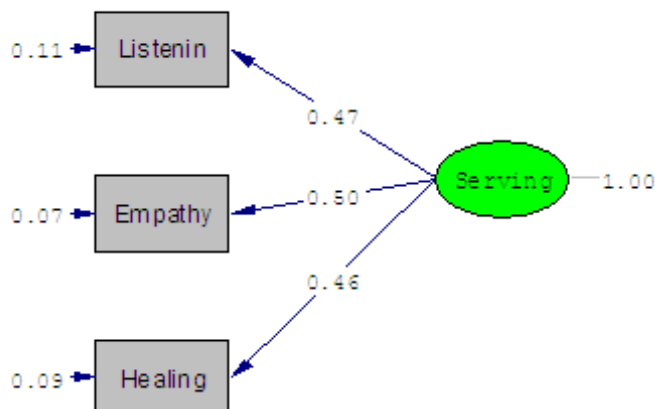
คำนวณค่าน้ำหนักองค์ประกอบแบบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading :  $\lambda$ ) ซึ่งเป็นสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงมาตรฐาน (Standardized Validity Coefficients) (Bollen, 1989) ค่าน้ำหนักความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) ใช้สถิติทดสอบที (t - test) ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และคำนวณค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Square Multiple Correlation : SMC หรือ  $R^2_{T.X}$ ) ซึ่งเป็นสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของตัวแปรชี้วัด จากนั้นคำนวณค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability :  $P_c$ ) ซึ่งควรมีค่าน้อย .70 และค่าความแปรผันของค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่สกัดได้ (Variance Extracted :  $P_v$ ) ซึ่งควรมีค่าน้อย .05 ดังผลการวิเคราะห์ที่แสดงในตารางและภาพต่อไปนี้

#### (1) การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ด้าน Serving

การวิเคราะห์องค์ประกอบด้าน Serving เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่าสามารถใช้ตัวแปร Listening Empathy และ Healing เป็นตัวแปรชี้วัดโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการด้าน Serving ที่เหมาะสมหรือไม่ ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางและภาพต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ด้าน Serving

ตัวแปรโครงสร้าง/ตัวชี้วัด	$\lambda$	SE	t	$R^2_{T.X}$	Pc	Pv
Serving	-	-	-	-	0.88	0.71
Listening	0.47	0.01	60.17	0.67		
Empathy	0.50	0.01	66.85	0.78		
Healing	0.46	0.01	61.52	0.69		
ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสม		เกณฑ์		ผลการวิเคราะห์		ผลบ่งชี้
1. ค่าไค – สแควร์ ( $\chi^2$ ) ไม่มีนัยสำคัญ		P>.05		1.00		เหมาะสมดี
2. ค่า Construct Reliability : Pc		มีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป		0.88		เหมาะสมดี
3. ค่า Variance Extracted : Pv		มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป		0.71		เหมาะสมดี



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 4.1 ผังเส้นทางองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการด้าน Serving

ผลจากตารางที่ 4.6 และภาพที่ 4.1 ในด้านความเหมาะสมพอดีของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ไค-สแควร์ และ  $df$  มีค่าเท่ากับ 0 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p=1.00$ ) แสดงว่าโมเดลองค์ประกอบด้าน Serving มีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาจากโมเดลการวัด พบว่า ผู้นำองค์กรประกอบแบบมาตรฐานของตัวชี้วัดมีค่าอยู่ระหว่าง .46 - .50 และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า  $p < .01$  และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวชี้วัดมีค่าอยู่ระหว่าง .67 - .78 แสดงว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีความเที่ยงตรงสูง และมีความเชื่อถือได้สูงในการชี้วัดตัวแปร โครงสร้างขององค์ประกอบ Serving นอกจากนี้เมื่อพิจารณาตัวแปร โครงสร้างขององค์ประกอบด้าน Serving พบว่า มีความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง ( $Pc = .88$ , มากกว่า .70) มีความ

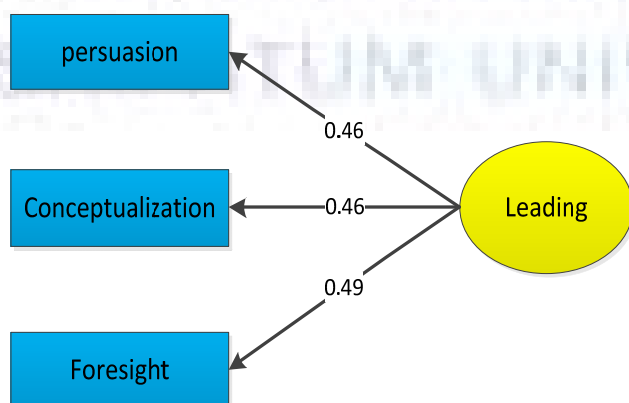
แปรผันของความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างสูงเช่นกัน ( $P_v = .71$ ) แสดงให้เห็นว่า ค่าความคลาดเคลื่อนก่อให้เกิดการผันแปรในตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปรโครงสร้าง

#### (2) การวิเคราะห์องค์ประกอบด้าน Leading

การวิเคราะห์องค์ประกอบด้าน Leading เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่าสามารถใช้ตัวแปร Persuasion Conceptualization และ Foresight เป็นตัวแปรชี้วัดโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้าน Leading ที่เหมาะสมหรือไม่ ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางและภาพต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการด้าน Leading

ตัวแปรโครงสร้าง/ตัวชี้วัด	$\lambda$	SE	t	$R^2_{T.X}$	Pc	Pv
<b>Leading</b>	-	-	-	-	0.91	0.78
<b>Persuasion</b>	0.46	0.01	65.72	0.73	-	-
<b>Conceptualization</b>	0.46	0.01	69.44	0.79	-	-
<b>Foresight</b>	0.49	0.01	72.02	0.82	-	-
<b>ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสม</b>	<b>เกณฑ์</b>		<b>ผลการวิเคราะห์</b>	<b>ผลบ่งชี้</b>		
1. ค่าไค – สแควร์ ( $\chi^2$ ) ไม่มีนัยสำคัญ	P>.05		1.00	เหมาะสมดี		
2. ค่า Construct Reliability : Pc	มีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป		0.91	เหมาะสมดี		
3. ค่า Variance Extracted : Pv	มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป		0.78	เหมาะสมดี		



Chi-Square = 0.00 , df = 0 , p-value = 1.00 , RMSEA = 0.00

ภาพประกอบที่ 4.2 ผังเส้นทางองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการด้าน Leading

ผลจากตารางที่ 4.7 และภาพที่ 4.2 ในด้านความเหมาะสมพอดีของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ไค-สแควร์ และ  $df$  มีค่าเท่ากับ 0 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p=1.00$ ) แสดงว่าโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการด้าน Leading มีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อพิจารณาจากโมเดลการวัด พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแบบมาตรฐานของตัวชี้วัดมีค่าอยู่ระหว่าง .46 - .49 และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า  $p < .01$  และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวชี้วัดมีค่าอยู่ระหว่าง .73 - .82 แสดงว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีความเที่ยงตรงสูง และมีความเชื่อถือได้สูงในการชี้วัดตัวแปรโครงสร้างขององค์ประกอบ Serving นอกจากนี้เมื่อพิจารณาตัวแปรโครงสร้างขององค์ประกอบด้าน Leading พบว่า มีความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง ( $P_c = .91$ , มากกว่า .70) มีความแปรผันของความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างสูงเช่นกัน ( $P_v = .78$ ) แสดงให้เห็นว่า ค่าความคลาดเคลื่อนก่อให้เกิดการผันแปรในตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปรโครงสร้าง

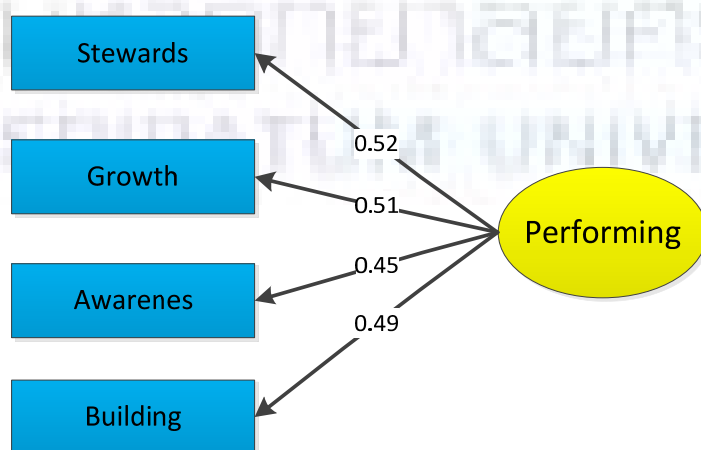
### (3) การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการด้าน Performing

การวิเคราะห์องค์ประกอบด้าน Performing เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่า สามารถใช้ตัวแปร Stewardship Growth Awareness และ Building เป็นตัวแปรชี้วัดโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้าน Leading ที่เหมาะสมหรือไม่ ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางและภาพต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการด้าน Performing

ตัวแปรโครงสร้าง/ตัวชี้วัด	$\lambda$	SE	t	$R^2_{T.X}$	Pc	Pv
<b>Performing</b>	-	-	-	-	0.94	0.78
<b>Stewardship</b>	0.52	0.01	70.29	0.90		
<b>Growth</b>	0.51	0.01	75.33	0.83		
<b>Awareness</b>	0.45	0.01	63.55	0.83		
<b>Building</b>	0.49	0.01	68.77	0.88		
<b>ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสม</b>	<b>เกณฑ์</b>		<b>ผลการวิเคราะห์</b>		<b>ผลบ่งชี้</b>	
1. ค่าไค – สแควร์ ( $\chi^2$ ) ไม่มีนัยสำคัญ	P>.05		0.17		เหมาะสมดี	
2. ค่า GFI	มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป		1.00		เหมาะสมดี	
3. ค่า AGFI	มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป		0.99		เหมาะสมดี	
4. ค่า SRMR	มีค่าต่ำกว่า 0.05		0.00		เหมาะสมดี	
5. ค่า RMSEA	น้อยกว่า .08		0.02		เหมาะสมดี	
6. ค่า CN	$\geq 200$		14239.84		เหมาะสมดี	
7. ค่า Construct Reliability : Pc	มีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป		0.94		เหมาะสมดี	
8. ค่า Variance Extracted : Pv	มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป		0.78		เหมาะสมดี	



Chi-Square = 1.87 , df = 1 , p-value = 0.17 , RMSEA = 0.02

ภาพประกอบที่ 4.3 พังเส้นทางองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการด้าน Performing

ผลจากตารางที่ 4.8 และภาพที่ 4.3 ในด้านความเหมาะสมพอดีของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ไค-สแควร์เท่ากับ 1.87 และ  $df$  มีค่าเท่ากับ 1 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p=0.17$ ) และค่า RMSEA เท่ากับ 0.02 แสดงว่า โมเดลองค์ประกอบด้าน Performing มีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาจากโมเดลการวัด พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแบบมาตรฐานของตัวชี้วัดมีค่าอยู่ระหว่าง .45 - .52 และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า  $p < .01$  และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวชี้วัดมีค่าอยู่ระหว่าง .83 - .90 แสดงว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีความเที่ยงตรงสูง และมีความเชื่อถือได้สูงในการชี้วัดตัวแปร โครงสร้างขององค์ประกอบ Performing นอกจากนี้เมื่อพิจารณาตัวแปร โครงสร้างขององค์ประกอบด้าน Performing พบว่า มีความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง ( $P_c = .94$ , มากกว่า .70) มีความแปรผันของความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างสูงเช่นกัน ( $P_v = .78$ ) แสดงให้เห็นว่า ค่าความคลาดเคลื่อนก่อให้เกิดการผันแปรในตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปร โครงสร้าง

#### (4) การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่ง

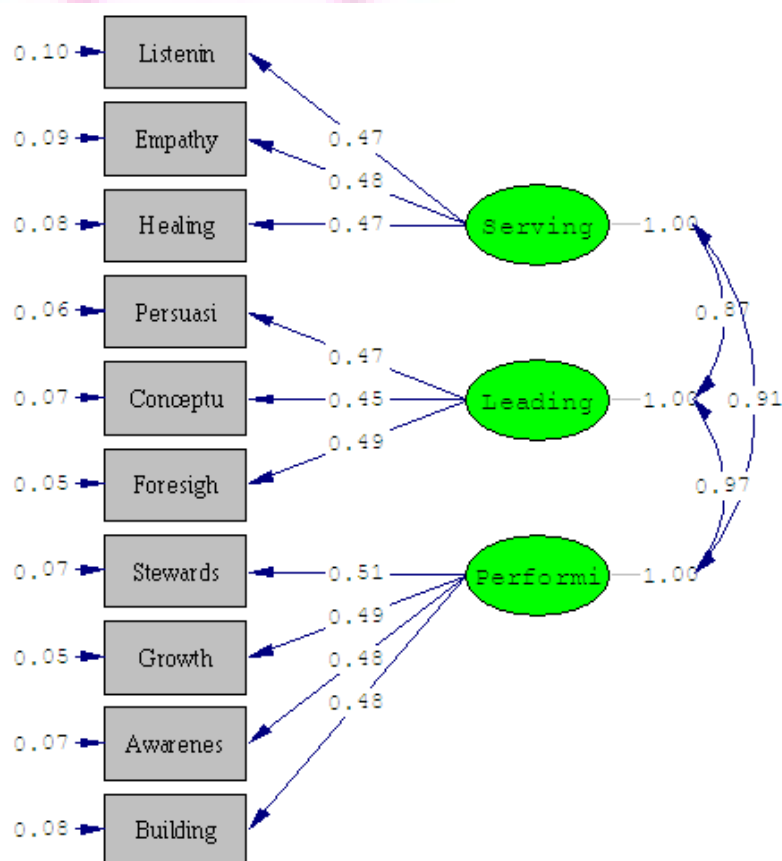
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง

ตัวแปรโครงสร้าง/ตัวชี้วัด	$\lambda$	SE	t	$R^2_{T.X}$	Pc	Pv
<b>Serving</b>	-	-	-	-	0.90	0.74
Listening	0.47	0.01	63.10	0.74	-	-
Empathy	0.48	0.01	61.52	0.71	-	-
Healing	0.47	0.01	60.53	0.77	-	-
<b>Leading</b>	-	-	-	-	0.91	0.78
Persuasion	0.47	0.01	69.11	0.78	-	-
Conceptualization	0.45	0.01	65.90	0.73	-	-
Foresight	0.49	0.01	71.09	0.83	-	-
<b>Performing</b>	-	-	-	-	0.94	0.80
Stewardship	0.51	0.01	71.90	0.81	-	-
Growth	0.49	0.01	72.10	0.83	-	-
Awareness	0.48	0.01	66.33	0.80	-	-
Building	0.48	0.01	68.80	0.77	-	-



ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสม	เกณฑ์	ผลการวิเคราะห์	ผลบ่งชี้
1. ค่าไค - สแควร์ ( $\chi^2$ ) ไม่มีนัยสำคัญ	$P > .05$	0.08	เหมาะสมดี
2. ค่า GFI	มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป	1.00	เหมาะสมดี
3. ค่า AGFI	มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป	0.98	เหมาะสมดี
4. ค่า SRMR	มีค่าต่ำกว่า 0.05	0.00	เหมาะสมดี
5. ค่า RMSEA	น้อยกว่า .08	0.01	เหมาะสมดี
6. ค่า CN	$\geq 200$	5639.94	เหมาะสมดี



Chi-Square=15.40, df=9, P-value=0.08044, RMSEA=0.013

ภาพประกอบที่ 4.4 ผังเส้นทางตัวแปรโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ  
สามองค์ประกอบกับตัวชี้วัด

ผลจากตารางที่ 4.9 และภาพที่ 4.4 ในด้านความเหมาะสมพอดีของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 15.40,  $df = 9$  และ  $P$  เท่ากับ .08 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) แสดงว่า โมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่า คือ Minimum Fit Function Chi – square, Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Standardized Root Mean squared Residual (SRMR), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Critical N (CN), และ Standardized Solution จะเห็นว่า เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า จึงสรุปได้ว่า โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการทั้งสามองค์ประกอบมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบแบบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading :  $\lambda$ ) ซึ่งเป็นสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงมาตรฐาน (Standardized Validity Coefficients) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t-test) ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าน้ำหนักองค์ประกอบและคำนวณค่าสหสัมพันธ์คูณกำลังสอง (Square Multiple Correlation : SMC หรือ  $R^2_{T.X}$ ) ซึ่งเป็นสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของตัวแปรชี้วัด ก็เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ทุกค่า

นอกจากนี้ จะเห็นว่า ตัวแปร โครงสร้างของทั้งสามองค์ประกอบ มีความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability :  $P_c$ ) สูง คือ 0.90, 0.91, 0.94 (มากกว่า 0.70) และมีค่าความผันแปรของค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่สกัดได้ (Variance Extracted :  $P_v$ ) สูงเช่นกัน คือ 0.74, 0.78, 0.80 (มากกว่า 0.50) แสดงว่า ค่าความคลาดเคลื่อนก่อให้เกิดการแปรผันในตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปร โครงสร้าง

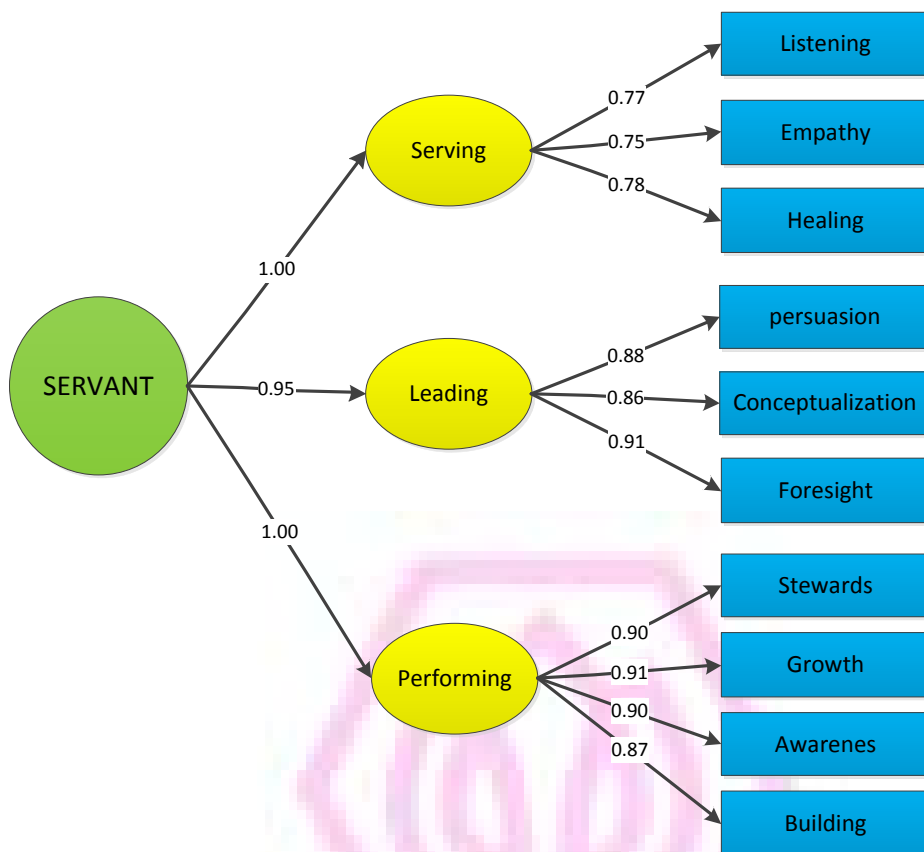
#### (5) การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับที่สอง

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองเพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบทั้งสามองค์ประกอบ คือ Serving Leading และ Performing เป็นองค์ประกอบของ SERVANT โดยผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป LISREL จำนวนค่าดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมพอดีของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเลือกแปลผลจากสถิติและดัชนีที่วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ดังนี้ คือ Minimum Fit Function Chi – square, Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Standardized Root Mean squared Residual (SRMR), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Critical N (CN), และคำนวณค่าองค์ประกอบแบบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading :  $\lambda$ ) ซึ่งเป็นสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงมาตรฐาน (Standardized Validity Coefficients) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t-test) ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และคำนวณค่าสหสัมพันธ์คูณกำลังสอง (Square Multiple Correlation : SMC หรือ  $R^2_{T.X}$ ) ซึ่งเป็นสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของตัวแปรชี้วัด จากนั้นคำนวณค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability :  $P_c$ ) ซึ่งควรมีค่าน้อยเท่ากับ 0.70 และค่าความผันแปรของค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของการผันแปร

แปรที่สกัดได้ (Variance Extracted : Pv) ซึ่งควรมีค่าน้อยเท่ากับ 0.50 ดังผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง และภาพต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.10** การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ทั้งสามองค์ประกอบ

ตัวแปรแฝง	$\gamma$	ตัวชี้วัด	$\lambda$	SE	t	$R^2_{T.X}$	Pc	Pv
SERVANT	-	-	-	-	-	-	0.95	0.67
Serving	1.00	-	-	-	-	-	0.81	0.59
		Listening	0.77	0.00	0.00	0.59	-	-
		Empathy	0.75	0.01	60.71	0.56	-	-
		Healing	0.78	0.01	57.85	0.61	-	-
Leading	0.95	-	-	-	-	-	0.92	0.78
		Persuasion	0.88	0.00	0.00	0.78	-	-
		Conceptualization	0.86	0.01	72.72	0.74	-	-
		Foresight	0.91	0.01	77.76	0.83	-	-
Performing	1.00	-	-	-	-	-	0.94	0.80
		Stewardship	0.90	0.00	0.00	0.81	-	-
		Growth	0.91	0.01	89.83	0.83	-	-
		Awareness	0.90	0.01	73.20	0.81	-	-
		Building	0.87	0.01	80.29	0.76	-	-
<b>ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสม</b>		<b>เกณฑ์</b>		<b>ผลการวิเคราะห์</b>		<b>ผลบ่งชี้</b>		
1. ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ไม่มีนัยสำคัญ		P>.05		0.18		เหมาะสมดี		
2. ค่า GFI		มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป		1.00		เหมาะสมดี		
3. ค่า AGFI		มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป		1.00		เหมาะสมดี		
4. ค่า SRMR		มีค่าต่ำกว่า 0.05		0.00		เหมาะสมดี		
5. ค่า RMSEA		น้อยกว่า .08		0.01		เหมาะสมดี		
6. ค่า CN		$\geq 200$		6306.83		เหมาะสมดี		



Chi-Square = 18.56 , df = 14, p-value = 0.18 , RMSEA = 0.01

ภาพประกอบที่ 4.5 ผังเส้นทางตัวแปรโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ สามองค์ประกอบกับตัวชี้วัด

ผลจากตารางที่ 4.10 และภาพที่ 4.5 พบว่า ความเหมาะสมพอดีของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 18.56, df = 14 และ P เท่ากับ .18 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) แสดงว่า โมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่า คือ Minimum Fit Function Chi – square, Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Standardized Root Mean squared Residual (SRMR), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Critical N (CN), และ Standardized Solution จะเห็นว่า เป็นไปตามเกณฑ์ความเหมาะสมพอดีที่กำหนด จึงสรุปว่า โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการทั้งสามองค์ประกอบมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สำหรับโมเดลการวัดพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแบบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading :  $\lambda$ ) ของตัวชี้วัดสามตัวในองค์ประกอบ Serving มีค่าระหว่าง 0.75 – 0.78 องค์ประกอบ Leading มีค่าระหว่าง 0.86 – 0.91 และองค์ประกอบ Performing มีค่าระหว่าง 0.87 – 0.91 โดยมี

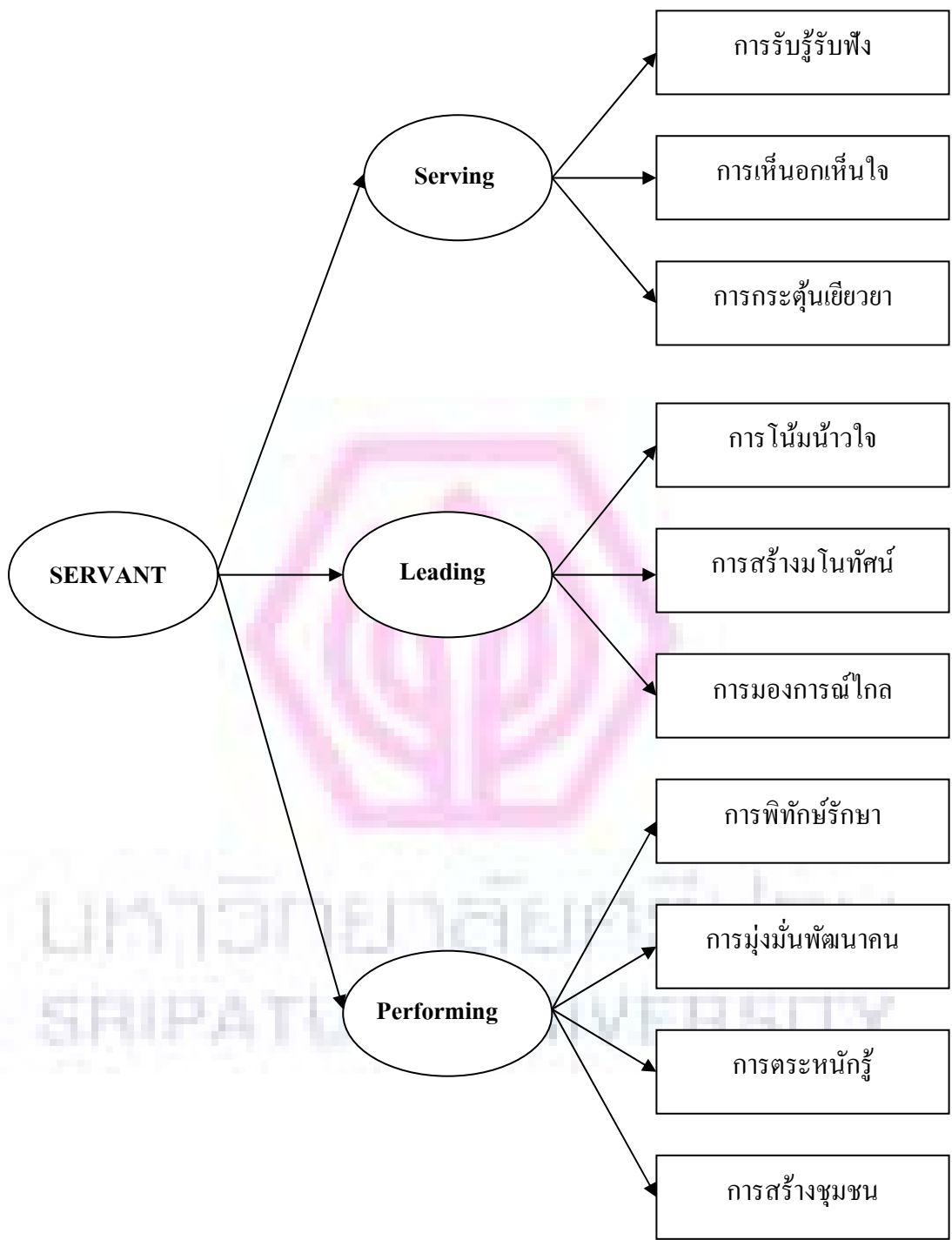
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า ( $p < .05$ ) ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวชี้วัดในสามองค์ประกอบมีค่า 0.56 – 0.61, 0.74 – 0.83, และ 0.76 – 0.83 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีความเที่ยงตรงสูงและมีความเชื่อถือได้สูงในการชี้วัดตัวแปร โครงสร้างขององค์ประกอบด้าน Serving Leading และ Performing

ส่วนตัวแปรโครงสร้างจะเห็นว่ามิมีน้ำหนักองค์ประกอบแบบมาตรฐาน ( $\gamma$ ) ของสามองค์ประกอบสูงคือ 1.00, 0.95, และ 1.00 แสดงว่า องค์ประกอบทั้งสามมีความเที่ยงตรงสูงในการเป็นองค์ประกอบของ SERVANT ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรืออาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบ Serving องค์ประกอบ Leading และองค์ประกอบ Performing ที่มีความถูกต้องสูง

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability : Pc) ของทั้งสามองค์ประกอบ จะเห็นว่ามีความสูง คือ 0.81, 0.92, 0.94 (มากกว่า 0.70) และมีค่าความผันแปรของความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่สกัดได้ (Variance Extracted : Pv) สูงเช่นกัน คือ 0.59, 0.78, 0.80 (มากกว่า 0.50) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมก็จะเห็นว่า มีค่าสูงเช่นเดียวกัน คือ 0.95 และ 0.67 ซึ่งแสดงว่า ค่าความคลาดเคลื่อนก่อให้เกิดการแปรผันในตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปรโครงสร้าง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ Serving Leading และ Performing จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อ 2 คูโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามภาพประกอบที่ 4.6

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY



ภาพประกอบที่ 4.6 โมเดลภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตารางที่ 4.11 ผลการประเมินยืนยันความถูกต้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
<b>องค์ประกอบหลักที่ 1 เริ่มต้นบริการ</b>	4.58	0.41	มากที่สุด
1.1 องค์ประกอบย่อยการรับรู้รับฟัง	4.67	0.47	มากที่สุด
1.2 องค์ประกอบย่อยการเห็นอกเห็นใจ	4.75	0.43	มากที่สุด
1.3 องค์ประกอบย่อยการกระตุ้นเยียวยา	4.33	0.62	มากที่สุด
<b>องค์ประกอบหลักที่ 2 ประสานทิศทาง</b>	4.39	0.43	มากที่สุด
2.1 องค์ประกอบย่อยการโน้มน้าวใจ	4.42	0.76	มากที่สุด
2.2 องค์ประกอบย่อย การสร้างมโนทัศน์	4.42	0.76	มากที่สุด
2.3 องค์ประกอบย่อยการมองการณ์ไกล	4.33	0.47	มากที่สุด
<b>องค์ประกอบหลักที่ 3 สร้างสัมฤทธิ์ผล</b>	4.50	0.37	มากที่สุด
3.1 องค์ประกอบย่อยการพิทักษ์รักษา	4.58	0.49	มากที่สุด
3.2 องค์ประกอบย่อย การมุ่งมั่นพัฒนาคน	4.42	0.64	มากที่สุด
3.3 องค์ประกอบย่อยการตระหนักรู้	4.33	0.47	มากที่สุด
3.4 องค์ประกอบย่อยการสร้างชุมชน	4.67	0.62	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.49</b>	<b>0.40</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.11 รูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความถูกต้องโดยภาพรวมและรายข้อ ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อความถูกต้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า มีค่าเท่ากับ 4.49 ดังนั้นผลการประเมินจึงสรุปได้ว่า ด้านความถูกต้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

ตารางที่ 4.12 ผลการประเมินยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
<b>องค์ประกอบหลักที่ 1 เริ่มต้นบริการ</b>	4.14	0.52	มาก
1.1 องค์ประกอบย่อยการรับรู้รับฟัง	4.33	0.75	มากที่สุด
1.2 องค์ประกอบย่อยการเห็นอกเห็นใจ	4.25	0.60	มากที่สุด
1.3 องค์ประกอบย่อยการกระตุ้นเยียวยา	3.83	0.69	มาก
<b>องค์ประกอบหลักที่ 2 ประสานทิศทาง</b>	4.67	0.43	มากที่สุด
2.1 องค์ประกอบย่อยการโน้มน้าวใจ	4.67	0.47	มากที่สุด
2.2 องค์ประกอบย่อย การสร้างมโนทัศน์	4.75	0.60	มากที่สุด
2.3 องค์ประกอบย่อยการมองการณ์ไกล	4.58	0.64	
<b>องค์ประกอบหลักที่ 3 สร้างสมดุลการพัฒนา</b>	4.13	0.47	มาก
3.1 องค์ประกอบย่อยการพิทักษ์รักษา	4.00	0.82	มาก
3.2 องค์ประกอบย่อย การมุ่งมั่นพัฒนาคน	4.50	0.65	มากที่สุด
3.3 องค์ประกอบย่อยการตระหนักรู้	4.17	0.69	มาก
3.4 องค์ประกอบย่อยการสร้างชุมชน	3.83	0.80	มาก
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.31</b>	<b>0.47</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.12 รูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเหมาะสมโดยภาพรวมและรายข้อ ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า มีค่าเท่ากับ 4.31 ดังนั้นผลการประเมินจึงสรุปได้ว่า ด้านความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด



ตารางที่ 4.13 ผลการประเมินยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
<b>องค์ประกอบหลักที่ 1 เริ่มต้นบริการ</b>	4.72	0.45	มากที่สุด
1.1 องค์ประกอบย่อยการรับรู้รับฟัง	4.75	0.43	มากที่สุด
1.2 องค์ประกอบย่อยการเห็นอกเห็นใจ	4.83	0.37	มากที่สุด
1.3 องค์ประกอบย่อยการกระตุ้นเยียวยา	4.58	0.64	มากที่สุด
<b>องค์ประกอบหลักที่ 2 ประสานทิศทาง</b>	4.50	0.44	มากที่สุด
2.1 องค์ประกอบย่อยการโน้มน้าวใจ	4.67	0.47	มากที่สุด
2.2 องค์ประกอบย่อย การสร้างมโนทัศน์	4.33	0.62	มากที่สุด
2.3 องค์ประกอบย่อยการมองการณ์ไกล	4.50	0.50	มากที่สุด
<b>องค์ประกอบหลักที่ 3 สร้างสมดุลการพัฒนา</b>	4.48	0.40	มากที่สุด
3.1 องค์ประกอบย่อยการพิทักษ์รักษา	4.42	0.76	มากที่สุด
3.2 องค์ประกอบย่อย การมุ่งมั่นพัฒนาคน	4.33	0.47	มากที่สุด
3.3 องค์ประกอบย่อยการตระหนักรู้	4.33	0.62	มากที่สุด
3.4 องค์ประกอบย่อยการสร้างชุมชน	4.83	0.37	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.57</b>	<b>0.43</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.13 รูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเป็นไปได้ โดยภาพรวมและรายข้อ ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อความถูกต้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า มีค่าเท่ากับ 4.57 ดังนั้นผลการประเมินจึงสรุปได้ว่า ด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

ตารางที่ 4.14 ผลการประเมินยืนยันการนำไปใช้ประโยชน์ได้ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ  
ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
<b>องค์ประกอบหลักที่ 1 เริ่มต้นบริการ</b>	4.61	0.43	มากที่สุด
1.1 องค์ประกอบย่อยการรับรู้รับฟัง	4.75	0.43	มากที่สุด
1.2 องค์ประกอบย่อยการเห็นอกเห็นใจ	4.50	0.65	มากที่สุด
1.3 องค์ประกอบย่อยการกระตุ้นเยียวยา	4.58	0.49	มากที่สุด
<b>องค์ประกอบหลักที่ 2 ประสานทิศทาง</b>	4.28	0.43	มากที่สุด
2.1 องค์ประกอบย่อยการโน้มน้าวใจ	4.08	0.76	มาก
2.2 องค์ประกอบย่อย การสร้างมโนทัศน์	4.33	0.75	มากที่สุด
2.3 องค์ประกอบย่อยการมองการณ์ไกล	4.42	0.64	มากที่สุด
<b>องค์ประกอบหลักที่ 3 สร้างสมดุลการพัฒนา</b>	4.69	0.40	มากที่สุด
3.1 องค์ประกอบย่อยการพิทักษ์รักษา	4.75	0.43	มากที่สุด
3.2 องค์ประกอบย่อย การมุ่งมั่นพัฒนาคน	4.75	0.43	มากที่สุด
3.3 องค์ประกอบย่อยการตระหนักรู้	4.50	0.76	มากที่สุด
3.4 องค์ประกอบย่อยการสร้างชุมชน	4.75	0.43	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.53</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.14 รูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ในด้านการนำไปใช้ประโยชน์ โดยภาพรวมและรายข้อ ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อความถูกต้องของรูปแบบ  
ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า มีค่าเท่ากับ 4.53  
ดังนั้นผลการประเมินจึงสรุปได้ว่า ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ  
ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

ตารางที่ 4.15 สรุปผลการประเมินการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวม

ประเด็นการประเมิน	คะแนน	ระดับคุณภาพ
1. ความถูกต้องของรูปแบบ	4.49	มากที่สุด
2. ความเหมาะสมของรูปแบบ	4.31	มากที่สุด
3. ความเป็นไปได้ของรูปแบบ	4.57	มากที่สุด
4. การนำไปใช้ประโยชน์	4.53	มากที่สุด
<b>เฉลี่ยของคะแนนของประเด็นการประเมิน</b>	<b>4.48</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนของประเด็นการประเมิน 4 ประเด็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 ดังนั้น ผลการประเมินจึงสรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยในระดับมากที่สุดกับรูปแบบการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเพื่อประเมินความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 225 เขต ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2,056 คน และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประมาณ 31,000 โรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือข้าราชการครูผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนรวมจำนวนประมาณ 30,000 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4,008 คน และผู้มีส่วนร่วมให้ข้อมูล 26 คน โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำ การวัดและประเมินผล การบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ได้มาจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ ทฤษฎี ระเบียบ กฎหมายการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แนวโน้มการบริหารจัดการศึกษา ผู้นำ ภาวะผู้นำโดยทั่วไป ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ การพัฒนารูปแบบหรือโมเดล โดยเริ่มแรกได้วิเคราะห์หาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ได้เป็นองค์ประกอบย่อย จำนวน 10 คุณลักษณะ ซึ่งตรงหรือคล้ายกับแนวทฤษฎีเดิมของกรีนลีฟ (Greenleaf) ที่พัฒนาขึ้นโดยสเปียร์ส (Spears) จากนั้นได้ทำการรวมกลุ่มองค์ประกอบย่อยได้ 3 กลุ่ม เรียกว่าองค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้าน เริ่มต้นบริการ (Serving) มี 3 องค์ประกอบย่อย คือการรับรู้รับฟัง (Listening) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การกระตุ้นเยียวยา (Healing) 2) องค์ประกอบด้าน ประสานทิศทาง (Leading) ประกอบด้วย การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) 3) องค์ประกอบด้าน สร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing) ประกอบด้วย การพิทักษ์รักษา (Stewardship) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth) การตระหนักรู้ (Awareness) และการสร้างชุมชน (Building Community)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกมีโครงสร้าง จำนวน 2 ฉบับ สำหรับสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ในช่วงแรกเพื่อจัดทำร่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ส่วนฉบับที่สองเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ในขั้นตอนสุดท้ายเพื่อให้ ข้อคิดเห็นและประเมินโมเดลในความเหมาะสมด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม เป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์อีกส่วนหนึ่ง เป็นแบบสอบถามเชิงปริมาณ จำนวน 1 ฉบับ สำหรับเก็บข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอนคือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบ แบบสอบถาม ในลักษณะของการเลือกตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย ตำแหน่ง สังกัด เพศ อายุ การศึกษา อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และอายุราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร และ ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับคือ เป็นจริงมากที่สุด เป็นจริงมาก เป็นจริงปานกลาง เป็นจริงน้อย และเป็นจริงน้อยที่สุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับลักษณะ การแจกแจงของตัวแปรที่ศึกษาด้วยการวิเคราะห์การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าความ เบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และทดสอบ นัยสำคัญด้วยสถิติ t - test เพื่อให้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลภาวะผู้นำแบบไฟ บริการ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ แล้วแปลผลค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการและ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบ ไฟบริการ โดยการประเมินความเหมาะสมพอดีของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall model fit measure) และประเมินความเหมาะสมพอดีขององค์ประกอบในโมเดล (Component model fit measure) ด้วยโปรแกรม LISREL มีค่าสถิติ คือ 1) ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐานและสหสัมพันธ์ของค่าประมาณพารามิเตอร์ (Standard Errors and Correlations of Estimates) 2) สหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Multiple Correlation and Coefficients of Determination) 3) ค่าสถิติวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Measures) ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Goodness of Fit Index) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) ดัชนีรากมาตรฐานค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (Standard Root Mean Square Residual : SRMR) ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Error of Approximation: RMSEA) ค่า CN (Critical N) ความเชื่อถือเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability: Pc) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (Variance extracted: Pv)

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาพรวมและรายองค์ประกอบ

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ ) และในส่วนขององค์ประกอบหลักมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ ด้าน ประสานทิศทาง(Leading) ( $\bar{X} = 4.29$ )สร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing) ( $\bar{X} = 4.26$ )และเริ่มต้นบริการ (Serving) ( $\bar{X} = 4.20$ )ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่าตัวแปร เริ่มต้นบริการ (Serving)พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.19 – 4.21 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .55 ถึง .57 มีค่าความเบ้ อยู่ระหว่าง -.27 ถึง -.47 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -.03 ถึง -.43 ตัวแปร ประสานทิศทาง (Leading)พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.24– 4.32 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .52 ถึง .54 มีค่าความเบ้ อยู่ระหว่าง -.34 ถึง -.42 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -.44 ถึง -.54 ตัวแปรสร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing)พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.24– 4.28 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .54 ถึง .58 มีค่าความเบ้ อยู่ระหว่าง -.37 ถึง -.53 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -.09 ถึง -.44

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ Serving Leading Performing พบว่า ตัวแปรโครงสร้างจะเห็นว่า มีน้ำหนักองค์ประกอบแบบมาตรฐาน ( $\gamma$ ) คือ 1.00, 0.95 และ 1.00 แสดงว่า องค์ประกอบทั้งสามมีความเที่ยงตรงสูงในการเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบไฟบริการ ประกอบด้วยองค์ประกอบด้าน Serving Leading Performing ที่มีความถูกต้องสูง เพื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือเชิงโครงสร้างของทั้งสามองค์ประกอบ (Construct Reliability: Pc) จะเห็นว่า มีค่าสูง คือ 0.81, 0.92, 0.94 (มากกว่า 0.70) และมีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (Variance extracted: Pv) สูงเช่นกัน คือ 0.59, 0.78, 0.80 (มากกว่า 0.50) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมก็จะเห็นว่ามีค่าสูงเช่นเดียวกัน คือ 0.95 และ 0.67 ซึ่งแสดงว่า ค่าความคลาดเคลื่อนก่อให้เกิดการผันแปรในตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปร โครงสร้าง จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ เริ่มต้นบริการ (Serving) ประสานทิศทาง (Leading)สร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing) จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวม และรายองค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ตัวแปรโครงสร้างจะเห็นว่า มีน้ำหนักองค์ประกอบแบบมาตรฐาน ( $\gamma$ ) ของสามองค์ประกอบสูง คือ 1.00, 0.95 และ 1.00 แสดงว่า องค์ประกอบดังกล่าวมีความเที่ยงตรงสูงในการเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และค่าความเชื่อถือเชิงโครงสร้างของทั้งสามองค์ประกอบ (Construct Reliability: Pc) จะเห็นว่า มีค่าสูง คือ 0.81, 0.92, 0.94 (มากกว่า 0.70) และมีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (Variance extracted: Pv) สูงเช่นกัน คือ 0.59, 0.78, 0.80 (มากกว่า 0.50) โดยในภาพรวมก็จะเห็นว่า มีค่าสูงเช่นเดียวกัน คือ 0.95 และ 0.67 ซึ่งแสดงว่า ค่าความคลาดเคลื่อนก่อให้เกิดการผันแปรในตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปรโครงสร้าง จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ Serving Leading Performing จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นองค์ประกอบในเชิงทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยึดหลักการกระจายอำนาจทำให้การบริหารจัดการแต่ละแห่ง ส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตลอดจนส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละแห่งมีความอิสระในการบริหารจัดการทำให้เอื้อต่อการใช้ภาวะผู้นำในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผลจากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยึดหลักการกระจายอำนาจทำให้การบริหารจัดการแต่ละแห่ง ส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตลอดจนส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละแห่งมีความอิสระในการบริหารจัดการทำให้เอื้อต่อการใช้ภาวะผู้นำในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสเปียร์และลอเรนซ์ (Spears & Lawrence, 2002), ยูลค์ (Yulk, 2002) และสเปียร์ (Spears, 2004) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า Leading มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในขณะที่ Serving มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ในกรณี Leading สูงนั้นน่าจะมาจากการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ยึดหลักการกระจายอำนาจให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำให้การบริหารจัดการแต่ละเขตพื้นที่ที่มีความอิสระในการบริหารจัดการตามบริบทของพื้นที่ทำให้เอื้อต่อการใช้ภาวะผู้นำระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบราวน์ (Brown, 1999:p. 73)

ในขณะที่ Serving มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย โดยที่องค์ประกอบย่อยที่แสดงการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ไม่มากนัก โดยเฉพาะในด้านการสร้างบรรยากาศให้แต่ละบุคคลรู้สึกผ่อนคลายอารมณ์ได้ในสภาวะการณ์ที่ดึงเครียดการให้ออกาสแต่ละบุคคลได้ทำงานถึงแม้จะเคยผิดพลาดหรือไม่ได้ตามที่คาดหวังไว้ การเข้าใจในการแสดงออกของแต่ละบุคคลถึงแม้จะรู้สึกว่กระทบกับ

ความรู้สึก การปฏิบัติต่อบุคคลทุกระดับด้วยความเคารพบนฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการดูแลช่วยเหลือให้แต่ละบุคคลได้รับประโยชน์ที่พึงได้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จึงทำให้ค่าเฉลี่ยในภาพรวมด้านนี้เป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ทำให้ทฤษฎะไว้สอดคล้องกัน เช่น แนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1977: p. 27) เป็นต้น ที่ได้เขียนไว้ว่ามีบางอย่างแฝงอยู่ลึกๆ ในการสนทนาสื่อสารของผู้ที่กำลังเจ็บปวดและผู้นำ ซึ่งสิ่งนี้ควบคุมทิศทางการสนทนาของเขา ซึ่งเข้าใจได้ว่าการแสวงหาความสมบูรณ์โดยครบถ้วนของตัวตนเอง เป็นสิ่งที่พวกเขาแบ่งปัน ผู้นำใฝ่บริการเป็นผู้เชี่ยวชาญจากจิตวิญญาณตนเองต่อปัญหาส่วนตัวและผลภายในของผู้ตาม รวมทั้งปัญหาจากพลังต่าง ๆ ที่แบ่งแยกจากชุมชนที่เกิดจากผลขององค์กร คนจะทนทุกข์กับผลส่วนตัวเป็นประจำซึ่งผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถเชี่ยวชาญรักษาได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้นเช่นการรับรู้รับฟัง ควรสร้างวัฒนธรรมเปิดรับให้มากขึ้น ไม่เลือกปฏิบัติ เพราะต้องทำงานกับสถานศึกษาที่มีหลายขนาดต่างกันจำนวนมาก การเข้าอกเข้าใจ เข้าใจปัญหาของหน่วยงานในเชิงลึก การกระตุ้นเชี่ยวชาญมีการให้กำลังใจและหาทางออกให้ในฐานะผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ถึงแม้ว่าสถานศึกษาจะบริหารงานในลักษณะใช้โรงเรียนเป็นฐานก็ตาม(SBM)การให้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การให้ความสำคัญโดยการรับรู้รับฟังจึงเป็นสิ่งจำเป็นโดยการปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกันเป็นต้นซึ่งตรงกับข้อคิดเห็นของรีนเก้(Reinke, 2004: pp.30-57)ที่กล่าวว่าอันดับแรกของผู้มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการก็คือ ต้องเป็นผู้เปิดใจเปิดรับเปิดเผย (openness) ตามด้วยวิสัยทัศน์ (vision)และการพิทักษ์รักษา(stewardship)ตามลำดับซึ่งเริ่มต้นบริการนี้ นอกจาก ประกอบด้วยการเห็นอกเห็นใจแล้ว ยังมีเรื่องของการกระตุ้นเชี่ยวชาญ ด้วย ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจอันดีและเป็นจุดเริ่มต้นสร้างความไว้วางใจต่อไป ซึ่งเป็นอีกขั้นหนึ่งของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะระดับหน่วยงาน

จากผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม้ว่าในภาพรวมและรายด้านจะอยู่ในระดับสูงมากที่สุดแต่เมื่อพิจารณาแต่ละด้านซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักจะเห็นว่าด้าน เริ่มต้นบริการ (Serving)มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้ายดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้นเช่นมีการกำกับติดตามดูแล ไปเยี่ยมเยียนสถานศึกษา การให้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ รับฟังปัญหา แก้ปัญหาตลอดจนการปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกันเป็นต้น



## 2. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

ในเชิงนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการเนื่องจากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม้โดยภาพรวมและรายด้านจะอยู่ในระดับสูงแต่เมื่อพิจารณาแต่ละด้านจะเห็นว่าด้านเริ่มต้นบริการ(Serving)มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้ายดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้มากยิ่งขึ้น

## 3. ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่พัฒนา จึงควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งมีหลายรูปแบบ โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบไฟบริการ มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันสถานการณ์ได้เปลี่ยนไปแล้วจากเดิมที่มีผู้นำเป็นผู้สั่งการ แต่ได้พลิกโฉมไปเป็นผู้นำที่เอื้ออำนวย ส่งเสริมความสะดวก เป็นแบบอย่างในการให้บริการดูแลเพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถนำตนเองได้ มีความเก่งขึ้น ดีขึ้นและบริการได้มากขึ้น ดังนั้น จึงควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการอย่างเป็นรูปธรรม

## 4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นกลุ่มตัวอย่างจากทุกภาคซึ่งมีวัฒนธรรมต่างกัน จึงควรแบ่งเป็นภาคภูมิศาสตร์และอาจแบ่งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาและประถมศึกษาด้วยก็ได้ เนื่องจากมีจำนวนรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแตกต่างกัน รวมทั้งความแตกต่างของระดับสถานศึกษา และจำนวนสถานศึกษา รวมทั้งควรนำภาวะผู้นำแบบไฟบริการไปเชื่อมโยงกับเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ในการบริหารการศึกษาที่จะทำให้คนเป็นคนดี เช่น ความเป็นพลเมือง (Civic) พฤติกรรมการเป็นพลเมืองดี (OCB) และความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) เป็นต้น

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. 2553.แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545 – 2559)สืบค้นเมื่อ 10

สิงหาคม2554 จาก<http://www.sufficiencyeconomy.org>

กัญญาโพธิวัฒน์ (2548). ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษาทฤษฎี

ฐานราก.วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กัลยาวัฒนชัยบัญชา. (2550). การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 9.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกรียงศักดิ์เจริญวงศ์ศักดิ์. (2541). มองฝันวันข้างหน้า: วิสัยทัศน์ประเทศไทยปี 2560.

กรุงเทพมหานคร: ชัศเชสมิเดีย.

\_\_\_\_\_. (2547). ความสำคัญของการคิดสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร: ยุทธศาสตร์การพัฒนา

ผู้บริหารมืออาชีพ.กรุงเทพมหานคร: แอล.ที.เพรส.

\_\_\_\_\_. (2549). การคิดเชิงสร้างสรรค์.พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานครชัศเชสมิเดีย

จัดพิมพ์โดยกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2547). รายงานการวิจัยคุณธรรมพฤติกรรมความซื่อตรงของคนไทย.

กรุงเทพมหานคร:สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ.

จิตติวารณศรี. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จุไรรัตน์วรรณยิ่ง. (2551). การวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตามนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา.วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสยาม

ณัฐฉันทน์พราหมณ์สังข์. (2550). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผล

ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น

ธีระรุญเจริญ. (2545). รายงานการวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน.กรุงเทพมหานคร: วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- \_\_\_\_\_. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา: ยุคปฏิรูปการศึกษา.**  
กรุงเทพมหานคร:ข้าวฟ่าง
- นงลักษณ์วิรัชชัย. (2542). **โมเดลลิสม์: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่3.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิคมนาถอ้าย. (2549). **องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**  
ปริญญาานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เนตร์พัฒนาวิราช. (2546). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร:  
เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส
- บุญชมศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรมกิจปริดาบริสุทธิ์. (2549). **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.**  
พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร:จามจุรีโปรดักส์.
- บุรุษศิริมหาสาร. (2548). **มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ: วิสัยทัศน์กับนักบริหารการจูงใจคนเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- \_\_\_\_\_. (2553). **ฉลาดรู้อย่างผู้นำ :มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำเล่ม 6.** กรุงเทพมหานคร: แสงดาว.
- ประยุทธชูสอน. (2548). **พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.**  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุสิตบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปานจักษ์เหล่ารัตนวรพงษ์ (2548). **การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสารการรับรู้การสนับสนุนขององค์การการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุสิตบัณฑิตสาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์บัณฑิตวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2547). **ธรรมมญูชีวิต.** พิมพ์ครั้งที่ 3. นครปฐม: สำนักงานพุทธศาสนาแห่งชาติ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- \_\_\_\_\_. (2548). **วิสัยธรรมเพื่อเบิกนำวิสัยทัศน์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์สวย.
- พิชายรัตน์ดิลกณภูเก็ต. (2552). **องค์การและการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: ชิงค์บียอนด์บุคส์.
- เพ็ญพรทองสุก. (2553). **ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มนตรีแย้มกลีกร. (2544). **วิสัยทัศน์: ปัญหาสำหรับผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21**. วารสารศึกษาศาสตร์, 13(1), 19-30.
- ระภีพรธรร้อยพิลา. (2554). **การพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ริเรื่อรองรัตนวิไลสกุล. (2547). **ความรู้ลึกเชิงจริยธรรมความซื่อตรงและความรับผิดชอบต่อสังคมของสมาชิกรัฐสภาไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาสังคมวิทยาบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วิโรจน์สารรัตน์ะ. (2553). **การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา**.  
ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- วีรุชมาณะศิริรานนท์. (2544). **การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท.
- วิระวัฒน์ปิ่นนิตามัย. (2544). **ความเป็นผู้นำในเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**.  
จุลสารพัฒนาข้าราชการ, 1(1), 25-28.
- สมยศชี้แจง. (2552). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 3(1), 48-59.
- สมศักดิ์ดลประสิทธิ์. (2540). **วิสัยทัศน์ (vision)**. พลังแห่งความสำเร็จ, 7(69), 13 – 19.
- สมิตส์ชญกร. (2542). **การต้อนรับและบริการที่เป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน
- สัมฤทธิ์กางเพ็ง. (2551). **ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สัมฤทธิ์กางเพ็งและสรายุทธกันหลง. (2553). **ภาวะผู้นำเฝบริการในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สราวุธกันหลงสมานงามสนิทและบุญเชิดภิญโญอนันตพงษ์. (2553). ยุทธศาสตร์การ  
พัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น, 6(2), 83 - 98.
- สุชาติประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 12.  
กรุงเทพมหานคร: สามลดา
- สุชาติประสิทธิ์รัฐสินธุ์, วรรณิการ์สุขเกษม, โสภิตผ่องเสรีและถนอมรัตน์ประสิทธิ์เมตต์.  
(2551). แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ  
SIMPLIS. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สามลดา
- สุดารัตน์สารสว่าง. (2549). การบริหารในสังคมแห่งความรู้. วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์,  
21(2) .หน้า 9-15. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สุภมาศอังศุโชติ, สมถวิลวิจิตรวรรณและรัชณีกุลภิญญานูวัฒน์. (2551). สถิติการวิเคราะห์  
สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL กรุงเทพมหานคร:  
มิสชั่นมีเดีย.
- สุวิมลศิริกานันท์. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ.  
กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2551). การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การ  
ปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์จัญไร. (2541). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหาร  
ระดับสูง. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการอุดมศึกษาบัณฑิต  
วิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะติเยาว์. (2546). หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). รายงานสภาวะการศึกษาไทย 2550/2551: ปัญหา  
ความเสมอภาคและคุณภาพของการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร:  
วีทีซีคอมมิวนิเคชั่น.
- \_\_\_\_\_. (2553). รายงานสภาวะการศึกษาไทย 2551/2552: บทบาทการศึกษากับการพัฒนา  
ทางเศรษฐกิจและสังคม. กรุงเทพมหานคร: วีทีซีคอมมิวนิเคชั่น.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

ศิริพงษ์เสภาภาน, (2548). หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2

กรุงเทพฯ : นู๊คพอยท์.

ศักดิ์ไทยสุรกิจบวร. (2545). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## BIBLIOGRAPHY

- Anderson, J. M. (1996). Empowering patients: Issues and strategies. **Social Science and Medicine**, 43(1),697-705.
- Anderson, K. P. (2005). **A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious education organization**. Doctoral dissertation. University of Phoenix, USA.
- Andrea, G. M., Timothy, S. J., Broene, M. N., & Kubasek, N. (1998). Do we really want more leaders in business?. **Journal of Business Ethics**, 17(1), 1727-1736. (Kluwer Academic Publishers)
- Arthur, R. P. (1999). **The complete idiot's guide to managing people**. 2nd ed. New York: Alpha.
- Bandura, A. (1977). **Social learning theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. **Group & Organization Management**, 31(3), 300-326.
- Bass, B. (1990). **Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and Managerial applications**. 3rd ed. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership**. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Batten, J. (1997). Servant-leadership: A passion to serve. In L.C. Spears (Ed.). **Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership**. ( pp. 38-53). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Beare, H., Caldwell, B. J., & Millikan, R. H. (2001). **Creating the future school**. New York: Routledge.
- Behr, E. T. (1998). Acting from the venter: Your response to today's leadership challenges must be grounded in personal values. **Management Review**, 87(1), 51-55.
- Bennis, W. (1989). **On becoming a leader**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- \_\_\_\_\_. (1997). **Managing people is like Herding Cats**. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.



## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- \_\_\_\_\_. & Nanus, B. (1997). **Leaders: Strategies for taking charge**. 2<sup>nd</sup> ed. New York, NY: HarperCollins.
- Blanchard, K. H. (2006). **Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating highperforming organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. **Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice**, 13(4), 437-466.
- Blase, J., & Blase, J. R. (2001). **Empowering teachers what successful principals do**. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Block, P. (1993). **Stewardship: Choosing service over self-interest**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Boon, S. D., & Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In R.A. Hinde & J. Groebel (Eds.), **Cooperation and prosocial behavior**. (pp. 190-211). U.K.: Cambridge University Press.
- Braun, J. B. (1991). **An analysis of principal leadership vision and its relationship of school climate**. Dissertation Abstracts International 52,4 : 1139-A .
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1990). **The self-managing school**. London: the Falmer Press.
- Callison, C. (2004). The good, the bad, and the ugly: perceptions of public relations practitioners. **Journal of public relations research**, 16(4), 371-389.
- Carolyn, B. S. (2006). **The influence of gender, age, and locus of control on servant leader behavior among group leaders at The Culinary Institute of America**. Doctoral dissertation. Walden University, MSP. USA.
- Certo, S. C. (2006). **Modern management**. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Clawson, J. G. (1999). **Level three leadership: Getting below the surface**. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Covey, S. R. (1989). **The 7 habits of highly effective people**. New York: Simon & Schuster Inc.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- \_\_\_\_\_. (1990). **Principle-centered leadership**. New York, NY: Fireside Books - Simon & Schuster.
- \_\_\_\_\_. (1996). Three roles of the leader in the new paradigm. In R. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds.). **The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era**. (pp.149-59). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_. (2004). **The 8th habit: From effectiveness to greatness**. New York: Free Press.
- Cox, M., & Rock, M. E. (1997). **The 7 pillars of visionary leadership aligning your organization for enduring success**. Toronto: Harcourt Brace.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). **The organizational trust inventory (OTI): Development and validation**. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.). *Trust in organizations*. (pp. 302–330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. L. (1999). **Leadership theory and practice**. Florida: The Dryden Press.
- David, S., & Davidson, B. (1994). **Vision 2020**. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). **Effective schools and effective teachers**. Boston: Allyn and Bacon
- De Bakker, E. (2007). Integrity and cynicism: possibilities and constraints of moral communication. **Journal of Agricultural and Environmental Ethics**, 20(1), 119 – 136.
- De Pree, M. (1989). **Leadership is an art**. New York, NY: Doubleday,.
- De Pree, M. (1997). **Leading without power: Finding hope in serving community**. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. **Leadership & Organization Development Journal**, 26(8), 600-615.
- Dubrin, A. J. (2006). **Leadership: 2nd Asia-Pacific edition**. Boston: Houghton Muffin Company.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Fairholm, G. W. (1997). **Capturing the heart of leadership spirituality and community in the new American workplace**. Westport, CT: Praeger
- \_\_\_\_\_. (1998). **Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart**. Westport, CT: Quorum Books.
- Farling, L. M., Stone, A. G., & Winston, E. B. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 6(1-2), 49-72.
- Fawcett, G. (2004). Leading vision. **Kappa Delta Pi Record**, 40(3), 112-115.
- Felton, S. L. (1995). Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction. **Dissertation Abstracts International**, 67 (7), 79.
- Ferguson B. (2009). Creativity and Integrity: Marketing the “In Development” Screenplay. **Psychology & Marketing**, 26(5), 421–444.
- Fisher, K. (1993). **Leading self- directed work teams: A guide to developing new team leadership skills**. New York: MC Graw- Hill.
- Ford, L. (1991). **Transforming leadership: Jesus' way of creating vision, shaping values, and empowering change**. Downers Grove, IL: InterVarsity Press.
- Freeman, T. L., Isaksen, S. G. & Dorval, K. B. (2002). Servant leadership and creativity. In L. C. Spears, & M. Lawrence, (Eds.). **Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century**. (pp. 257-267). New York, NY : John Wiley & Sons.
- Frese, M. (2000). **Success and failure of microbusiness owners in Africa**. Westport, CT: Greenwood Publishing, Inc.
- \_\_\_\_\_, & De Kruif, M. (2000). Psychological success factors of entrepreneurship in Africa: A selective literature review. In M. Frese (Ed.). **Success and failure of microbusiness owners in Africa**. (pp.1-26). The United States of America: Greenwood Publishing, Inc.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Georgiades, N., & Macdonell, R. (1998). **Leadership for competitive advantage**.  
Chichester: John Willey & Sons.
- Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. **Journal of advanced nurse**,  
**16**(3), 354-361.
- Guildford, J. P. and Hoepfner, P. (1971). **The analysis of intelligence**. New York, McGraw-  
Hill.
- Hackman, D. G., Schmitt-Oliver, D. M., & Tracy, J. C. (2002). **The standards -based  
administrative internship: Putting the ISLLC standards into practice**. Lanham:  
The scarecrow Press.
- Hartford, S. C. (2000). **Employee perceptions of leader credibility and its relationship  
to employee communication satisfaction in a health care organization**.  
Dissertation abstracts international.
- Harvey, T. R., & Drolet, B. (1994). **Building team, building people: Expanding the fifth  
resource**. Landcaster: Technomic Publishing.
- Hattie, B., & Juanita, W. F. (2003). The leadership enhancement and development (LEAD)  
project for minority nurses (in the new millennium model). **Nursing Outlook**,  
**51**(6), 255-260.
- Herndon, B. C. (2007). **An analysis of the relationship between servant leadership,  
school culture, and student achievement**. Doctoral dissertation. University of  
Missouri, Columbia: USA
- Humphreys, J. H. (2005). Contextual implications for transformational and servant  
leadership: A historical investigation. **Management Decision**, **43**(10), 1410 – 1431.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). **Organizational behavior and  
management**. 8th ed. Boston: McGrawhill.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant  
leadership themes: A regression model based on items in the organizational  
leadership assessment. **International Journal of Leadership Studies**, **2**(2), 98-113.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Johnston, D. D. (1994). **The art and science of persuasion**. Dubuque, IA: Wm.C. Brown Communications, Inc.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. **Academy of Management Review**, **23**(3), 531-546.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and Organizational trust. **Leadership & Organization Development Journal**, **26**(1), 6-22.
- Kotler, P. (1990). **A force for change: How leadership differs from management**. New York, NY: The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1997). **Marketing management: Analysis, planning implementation, and control**. 9th ed. London: Prentice Hall Inter Inc.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). The credibility factor: What follower expect from their leaders. **Management review**, **79**(1), 29-33.
- \_\_\_\_\_. (2003). **Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_. (2007). **The leadership challenge**. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuczarski, S. S., & Kuczarski, T. D. (1995). **Values-based leadership**. Paramus, NJ: Prentice-Hall.
- Laub, J. (1999). **Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument**. Doctoral dissertation. Florida Atlantic University, FL, USA
- \_\_\_\_\_. (2004). **Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies**. Proceedings of the 2004 Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved January 13, 2009, from [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/home.shtml](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml)
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, M. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. **Academy of Management Review**, **23**(4), 741-755.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Law, K. S., & Wong, C. S. (1999). Multidimensional constructs in structural equation analysis: An illustration using the job perception and job satisfaction constructs. **Journal of Management**, *25*(2), 143-160.
- Licata, J. W., Charles, B. T., & Greenfield, W. D. (1990). Principal vision, teachers sense of autonomy, and environment robustness. **Journal of Educational Research**, *84*(2), 93 – 99.
- Locke, E. A. (1991). **The essence of leadership: The four keys to leading successfully**. New York: Lexington Books.
- Lopez, L. O. (1995). Becoming a servant-leader: The personal development path. In L. C. Spears (Ed.), **Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers**. (pp. 149-60.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Luhman, N. (1979). **Trust and power**. Chichester: Wiley
- Lumsden, G., & Lumsden, D. (2003). **Communicating with credibility and confidence diverse people, diverse setting**. 2nd ed. Belmont, California: Thomson/Wadsworth.
- Malphurs, A. (1996). **Values-driven leadership: Discovering and developing your core values for ministry**. Grand Rapids, MI: Baker Books.
- Manasse, A. L. (1986). Principals as leaders of high-performing systems. **Educational Leadership**, *41*(5), 42-46.
- Manz, C. C. (1998). **The leadership wisdom of Jesus: Practical lessons for today**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mark, A. S., John, B., & Mark, A. F. (2005). Trustworthiness in B2C E-commerce: An examination of alternative models. **Database for Advances in Information Systems**, *36*(3), 89-108.
- Marshall, E. M. (2000). **Building trust at the speed of change: The power of the relationship – based corporation**. New York : Amacom.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Matteson, J. A., & Irving, J. A. (2006). Servant versus self-sacrificial leadership: A behavioral comparison of two follow-oriented leadership theories. **International Journal of Leadership**, 2(1), 36-51.
- Maxwell, J. C. (1998). **The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you**. Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers.
- Mayer, R. C., James H. D. and Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. **The Academy of Management Review**, 20(3).
- McKenna, D. L. (1989). **Power to follow grace to lead: Strategy for the future of Christian leadership**. Dallas, TX: Word Publishing.
- Melrose, K. (1995). **Making the grass greener on your side**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- \_\_\_\_\_. (1997). Putting servant-leadership into practice. In L. C. Spears (Ed.). **Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership**. (pp. 279-96). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Miears, D. M. (2004). **Servant leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas education agency region 5 public schools**. Doctoral dissertation. Texas A&M University, USA.
- Miller, S.M. (1991). **Supporting literary understanding: Contexts for critical thought in literature discussion**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Herndon, B. C. (2007). **An analysis of the relationship between servant leadership, school culture, and student achievement**. Doctoral dissertation. University of Missouri, Columbia: USA

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2001). **Organizational behavior: Managing people and organization**. 6<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Moosbrugger, D. P., & Patterson, K. (May 2008). **The servant leadership of a law enforcement chaplain**.
- Paper present at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, USA.
- Nanus, B. (1989). **The Leader's edge: The seven keys to leadership in a turbulent world**. Chicago, IL: Contemporary Books.
- \_\_\_\_\_. (1992). **Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Neuschel, R. P. (1998). **The servant leader: Unleashing the power of your people**. East Lansing, MI: Vision Sports Management.
- Nix, W. (1997). **Transforming your workplace for Christ**. Nashville, NY: Broadman and Holman.
- Northouse, P. G. (2010). **Leadership: Theory and practice**. 5th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Nwogu, O. G. (2004). **Servant leadership model: The role of follower self-esteem, emotional intelligence, and attributions on organizational effectiveness**. Proceedings of the 2004 Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved January 13, 2009, from [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/home.shtml](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml)
- Ohanian, R. (1991). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness and attractiveness. **Journal of Advertising**, **19**(3), 39-52.
- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. **Research in Organizational Behavior**, **12**(1), 43-72
- Oster, M. A. (1991). **Vision-driven leadership**. San Bernardino, CA: Here's Life Publishers.



## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- O' Toole, J. (1995). **Leader change: Overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Page, D., & Wong, T. P. (1998). **A conceptual framework for measuring servant leadership**. Unpublished manuscript Langley, Canada: Trinity Western University.
- \_\_\_\_\_. (2000). **A conceptual framework for measuring servant leadership**. In S. Adjibolosoo (Ed.). *The human factor in shaping the course of history and development*. (pp. 1-28). Oxford: University Press of America.
- Palanski, M.E., & Yammarino, F.J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. **European Management Journal**, 25(1): 171-184.
- Patterson, K. (2003). **Servant leadership: A theoretical model**. Doctoral dissertation. Regent University, Virginia Beach, VA. USA.
- Poon, R. (2006). **A model for servant leadership, self-efficacy and mentorship school of leadership studies**. Regent University. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Retrieved September 30, 2009, from [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2004pdf/Poon\\_model\\_servant\\_leadership.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/Poon_model_servant_leadership.pdf)
- Quigley, J. V. (1995). **Vision**. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Quinn, R. E. (2004). **Building the bridge as you walk on it: A guide for leading change**. San Francisco :Jossey-Bass.
- Ramsay, W. and Clark E. E. (1990). **New Ideas for Effective School Improvement Vision, Social Capital, Evaluation**. London : The Falmer Press.
- Reynolds, L. (1997). **The trust effect: Creating the high trust high performance organization**. London: Nicholas Brealey.
- Rinehart, S. T. (1998). **Upside down: The paradox of servant leadership**. Springs, CO: NavPress Publishing Group.
- Robbins, S. P. (2000). **Managing today**. New Jersey: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. (2003). **Essentials of organizational behavior**. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. **American Psychologist**, **26**(5), 443-452.
- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1998). **Successful aging**. New York: Pantheon.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, **22**(2), 76-83.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, **23**(3), 145-57.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1998). **Driving fear out of the workplace: Creating the high trust, high performance organization**. San Francisco, CA: JosseyBass Publishers.
- Salie, A. (2008). **Servant-minded leadership and work satisfaction in islamic organizations: A correlational mixed study**. Doctoral dissertation. University of Phoenix, AZ, USA
- Sanders, J. O. (1994). **Spiritual leadership**. Chicago, IL: Moody Press.
- Sendjaya, S., & James, C. S. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. **Journal of Leadership and Organization Studies**, **9**(2), 1-11.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday/Currency.
- Sergiovanni, R. J. (1984). **Instruction Supervision**. 2nd ed. Boston : Allyn and bacon, Inc.
- Shaw, R. B. (1997). **Trust in the balance**. 2nd ed. San Francisco: Jossey – Bass.
- Sloan, K. and Gavin, J. (2010). Human resource management: meeting the ethical obligations of the function. **Business and Society Review**, **115**(1), pp: 57–74.
- Spears, L. C., (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant - leadership. **Leadership and Organization Development Journal**, **17** (7), 33- 35.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- \_\_\_\_\_. , & Lawrence, M. (2002). **Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century**. New York, NY: John Wiley & Sons.
- \_\_\_\_\_. (2004). Practicing servant leadership. **Leader to Leader**, (34), 7 -11.
- Stanton, W. J. (1994). **Fundamentals of marketing**. 10th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Stone, A. G., Russell, F. R., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. **The Leadership and Organizational Development Journal**, 25(4), 349-361.
- Taylor, T., Martin, N. B., Hutchinson, S., & Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. **Int. J. Leadership in Education**, 10(4), 401–419.
- Tenner, A. R., & Detoro, L. J. (1992). **Total quality management: Three step to continuous improvement**. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Tregoe, B. B. (1989). **Vision in action: Pulling a winning strategy to work**. New York: Kepner-Tregoe.
- Turner, W. B. (2000). **The learning of love: A journey toward servant leadership**. Macon, GA: Smyth and Helwys Publishing.
- Ulrich, D. (1996). Credibility x capability. In R. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds). **The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era**. ( pp. 209-19). San Francisco, CA: Jossey –Bass.
- Valdemar A. H. (2008). **Employee satisfaction and organizational commitment: A mixed methods investigation of effects of servant leadership**. Doctoral dissertation. Capella University, USA.
- Verhezen, P. (2010). Giving voice in a culture of silence from a culture of compliance to a culture of integrity. **Journal of Business Ethics**, 96, 187–206.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Waddell, T. J. (2006, August). **Servant leadership**. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Retrieved September 30, 2009, from [http://www.regent.edu/acad/sls/ulications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/ulications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf)
- \_\_\_\_\_. (2009). **Exploratory study of the relationship between servant leadership attribution and the leader's emotional intelligence**. Doctoral dissertation. Regent University, Virginia Beach, VA. USA.
- Washington, R. R., Sutton, D. C., & Field, S. H. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. **Leadership & Organization Development Journal**, 27(8), 700-716.
- Webster. (2010). **Webster's online dictionary**. Retrieved July 30, 2010, from <http://www.websters-onlinedictionary.org/>
- Wenderlich, R. L. (1997). **The ABCs of successful leadership: Proven, practical attitudes, behaviors and concepts based on core values that result in successful leadership**. Ellicott City, MD: SuccessBuilders.
- Whitney, J. O. (1996). **The economics of trust: Liberting profits and restoring cooperative validity**. New York: McGraw – Hill.
- Wilkes, C. G. (1998). **Jesus on leadership: Discovering the secrets of servant leadership from the life of Christ**. Wheaton, IL: Tyndale House Publishers.
- Wilmore, E. L. (2002). **Principal leadership: Applying the new educational leadership constituent council (ELCC) standards**. Thousand Oal, California: Corwin Press.
- Winston, B. E. (1999). **Be a manager for God's sake: Essays about the perfect manager**. Virginia Beach, VA: Regent University School of Business Press.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- \_\_\_\_\_. (2003). **Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in a circular model.** Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Retrieved September 30, 2009, <http://www.regent.edu/acad/cls/2003ServantLeadershipRoundtableSeptember30,2009>, from [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2007/wongdavey.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wongdavey.pdf)
- Yukl, G. A. (2002). **Leadership in organizations.** 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. **Human Resource Management, 43** (4), 367-380.
- \_\_\_\_\_. (2004). Servant leadership at Heritage Bible College: A single-case study. **Leadership & Organization Development Journal, 25**(7), 600-617.
- \_\_\_\_\_., & Hartsfield, M. (2004, August). **Similarities between emotional intelligence and servant leadership.** Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Retrieved September 30, 2009, from [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2004pdf/winston\\_emotional\\_intelligence.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/winston_emotional_intelligence.pdf)
- Wong, T. P., & Davey, D. (2007, July). **Best Practices in Servant Leadership.** Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Retrieved

ภาคผนวก



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก ก



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. วุฒิการศึกษา

ปริญญาเอก

ปริญญาโท

ปริญญาตรี

4. ดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นเวลา.....ปี

5. อายุราชการ.....ปี

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ด้านขวามือของข้อความที่ตรงกับพฤติกรรมผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่าน ตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งได้กำหนดค่าความคิดเห็นเป็นคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>การรับฟัง (Listening)</b>					
1	ผู้บริหารสามารถรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา					
2	ผู้บริหารสนใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน					



ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อให้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน					
5	ผู้บริหารปรึกษาผู้ร่วมงานในการพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อนการตัดสินใจ					
	ผู้บริหารตัดสินใจโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง					
6	ผู้บริหารเต็มใจรับฟังและพยายามทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด					
7	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับฟังข้อบกพร่องของตนเองเพื่อนำไปปรับปรุงการบริหารงาน					
	<b>การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)</b>					
8	ผู้บริหารเห็นคุณค่าความรู้สึกรักของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน					
9	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล					
10	ผู้บริหารพยายามเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเรียกร้องให้มาเข้าใจตนเอง					
11	ผู้บริหารช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้เท่าทันในอารมณ์ แม้ในสภาวะการณ์ที่ตึงเครียด					
12	ผู้บริหารยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้เขาทำผลงานพลาดไปจากเป้าหมาย					
13	ผู้บริหารตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาทำงานผิดพลาดจากเป้าหมาย					
14	ผู้บริหารมีระบบดูแลช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับประโยชน์ที่พึงได้รับในการปฏิบัติงาน					
	<b>การเยียวยารักษา (Healing)</b>					
15	ผู้บริหารมักจะให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในปัญหาต่างๆ					
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสด้วยความยินดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาปรึกษาด้านการปฏิบัติงาน					
17	การเข้าพบผู้บริหาร ควรมีการนัดหมายล่วงหน้าก่อนการเข้าพบเพื่อปรึกษาปัญหาการปฏิบัติงาน					
18	ผู้บริหารใช้เวลาในการให้คำแนะนำ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ					
19	ผู้บริหารสนับสนุน โดยให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการพัฒนางานในอาชีพให้ดีและก้าวหน้า					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
20	ผู้บริหารยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาด้านการงานและปัญหาส่วนตัว					
21	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นแก่ทุกคน					
22	ผู้บริหารแสดงถึงความกรุณาและการให้อภัยต่อผู้อื่นแม้ว่าอาจไม่มีการตอบสนองก็ตาม					
23	ผู้บริหารศึกษาสาเหตุที่มาของพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อสามารถแก้ไขเยียวยาที่ได้ผล					
<b>การตระหนักรู้ (Awareness)</b>						
24	ผู้บริหารยอมรับในข้อจำกัดของตนและกล้ายอมรับความคิดพลาดของตน					
25	ผู้บริหารรับรู้อารมณ์ของตนเองและผู้อื่น ได้ดี					
26	ผู้บริหารชี้แนวทางให้ผู้ได้บังคับบัญชาขององค์กรภาพรวมมากขึ้น					
27	ผู้บริหารทราบความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่					
28	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้สติและความคิดในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ					
29	ผู้บริหารเข้าใจสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นต่อโรงเรียนและร่วมหาทางป้องกัน					
30	ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้มีความสุข					
31	บางครั้งผู้บริหารต้องใช้ความเฉียบขาดในการสั่งการเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งแม้ต้องฝืนใจปฏิบัติ					
32	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ประสบความสำเร็จ					
33	ผู้บริหารชี้แจงให้เห็นแก่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน					
<b>การโน้มน้าวใจ (Persuasion)</b>						
34	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ					
35	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ					
36	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
37	ผู้บริหารต้องได้รับทราบข้อมูลก่อนการปฏิบัติในการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ					
38	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เจริญก้าวหน้า					
39	ผู้บริหารสร้างโอกาสในมอบหมายงานอย่างไม่เป็นทางการ					
40	ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจมากกว่าการบังคับให้ปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง					
41	ผู้บริหารมีความพยายามอย่างจริงจังในการเสนอความคิดที่ท้าทาย					
<b>การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)</b>						
42	ผู้บริหารสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมายและทิศทางในอนาคตของเขตพื้นที่					
43	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต					
	ผู้บริหารไม่คาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
44	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการได้ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ					
45	ผู้บริหารสามารถมองปัญหาได้อย่างละเอียดและลึกซึ้ง					
46	ผู้บริหารมีจุดหมายที่ชัดเจนและรู้ทิศทางในอนาคตของเขตพื้นที่					
47	ผู้บริหารสามารถสร้างเสริมให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
<b>การมองการณ์ไกล (Foresight)</b>						
48	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้					
49	ผู้บริหารเป็นผู้สามารถวางแผนล่วงหน้าให้แนวทางปฏิบัติแก่ผู้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม					
50	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และวางแผนเพื่อป้องกันล่วงหน้า					
51	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน					
52	ผู้บริหารแสดงผลงานที่มีจุดหมายและเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม					
53	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์					
54	ผู้บริหารไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้					
55	ผู้บริหารสามารถแบ่งปันความคิดและความรู้สึกซึ่งกันและกัน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>การพิทักษ์รักษา (Stewardship)</b>					
56	ผู้บริหารมีความอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น					
57	ผู้บริหารอุทิศตน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา					
58	ผู้บริหารเปิดเผยอย่างจริงจังในการทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชา					
59	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจกับผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าการบังคับควบคุม					
60	ผู้บริหารไม่แสวงหาความโดดเด่นหรือรางวัลจากการช่วยเหลือผู้อื่น					
61	ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่สุดในความสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชา					
62	ผู้บริหารมีการพยายามอย่างจริงจังขอมสละตนเพื่อการช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความพร้อมในการปฏิบัติงาน					
63	ผู้บริหารส่งเสริมให้ความสำเร็จเป็นของผู้ปฏิบัติงานทุกคน					
64	ผู้บริหารสามารถพัฒนาทีมงานโดยใช้การบริหารคุณภาพ					
	<b>การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to People)</b>					
65	ผู้บริหารเห็นคุณค่าผู้ได้บังคับบัญชาจากศักยภาพมากกว่าลักษณะภายนอก					
66	ผู้บริหารรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาครู					
67	ผู้บริหารมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล					
68	ผู้บริหารสามารถผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังของพวกเขา					
69	ผู้บริหารใช้เวลาและจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาทางวิชาชีพครู					
70	ผู้บริหารมีความตระหนักและเห็นคุณค่าของครูทุกคน					
71	ผู้บริหารไม่มีความตระหนักและเห็นคุณค่าของครูทุกคน					
72	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ					
73	ผู้บริหารพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีจิตสาธารณะ					
74	ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคคลอย่างเพียงพอ					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>การสร้างชุมชน (Building Community)</b>					
75	ผู้บริหารพยายามเสริมสร้างความสามารถต่าง ๆ ของโรงเรียนอันเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชา					
76	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสามัคคีในโรงเรียน					
77	ผู้บริหารพยายามสร้างกลุ่มงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์					
78	ผู้บริหารปลุกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อแต่ละคนได้รับประสบการณ์ของความเอื้ออาทรให้เกิดขึ้นในโรงเรียน					
79	ผู้บริหารสามารถปรับปรุงทีมงานให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพได้					
80	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีส่วนร่วมในการคิดตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน					
81	ผู้บริหารต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญในการบริหาร โดยไม่จำเป็นต้องฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา					
82	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร					
83	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์การเป็นผู้ให้ของผู้ได้บังคับบัญชา					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์

แบบสัมภาษณ์

การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้วิจัยต้องการศึกษา(การพัฒนาารูปแบบ)ภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นความรู้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การสรรหา การคัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อีกทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความสามารถในการนำองค์การใ้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวความคิดจากแบบจำลองความคิดภาวะผู้นำแบบใ้บริการของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1970) ซึ่งจากผลการวิจัยของสเปียร์ส (Spears, 2004) เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใ้บริการ จำนวน 10 คุณลักษณะ (characters) ประกอบกับหลักธรรมทางศาสนาซึ่งได้กล่าวถึงหลักการของที่จะเป็นผู้นำที่ดีไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ที่สามารถในการครองตน ครองคน และครองงานได้ ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์แนวความคิดดังกล่าวเพื่อให้เข้าสภาพปัจจุบันของสังคมไทย โดยเฉพาะหน่วยงานราชการจะต้องสนับสนุนส่งเสริมและใ้บริการ โดยผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำแบบใ้บริการ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการทราบความคิดเห็นหรือแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการนำองค์การใ้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบแนวคิดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ เป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นเรื่องพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความใ้บริการ ส่วนตอนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นทั่วไป คือ **คำชี้แจง** โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดความสามารถในการนำองค์การใ้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 1 พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำแบบใ้บริการ (Servant leadership)

1. คิดว่า พฤติกรรมอะไรบ้างที่สามารถแสดงได้ว่าผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะใ้บริการหรือการครองคน ได้แก่
  - 1.1 ท่านคิดว่าผู้นำ ที่มีทักษะในการสื่อสารที่ดี โดยเน้นการรับฟังข้อเสนอแนะแนวคิด และปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานด้วยการรับฟัง (listening) เพื่อสามารถนำไปตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม จะแสดงพฤติกรรมอย่างไรบ้าง

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

1.2 ท่านคิดว่าผู้นำ ที่พยายามเข้าใจ ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน  
ยอมรับในความสามารถ และเคารพผู้อื่นด้วย ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) จะแสดงพฤติกรรม  
อย่างไรบ้าง เพื่อให้ได้รับการยอมรับที่ดี

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

1.3 ท่านคิดว่าผู้นำ ที่มีคุณลักษณะ เข้าใจในความต้องการของผู้อื่น โดยพยายามที่จะ  
ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึก พฤติกรรม และเยียวยารักษา  
(healing) สร้างความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตามความสามารถ จะแสดง  
พฤติกรรมอย่างไรบ้าง

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

2. ท่านคิดว่า พฤติกรรมอะไรบ้างที่สามารถแสดงได้ว่าผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา  
เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานทิศทางการให้บริการ

2.1 ท่านคิดว่าผู้นำ จะมีวิธีการ โน้มน้าวใจ (persuasive) ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยแสดง  
พฤติกรรม อย่างไร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

2.2 ท่านคิดว่าผู้นำ ที่มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างมโนทัศน์  
(conceptualization) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นจริงตามความคิดมีลักษณะ  
อย่างไรบ้าง

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

2.3 ท่านคิดว่าผู้นำ ที่มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อมองการณ์ไกล (foresight) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นจริงตามความคิดมีลักษณะอย่างไรบ้าง

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

3. ท่านคิดว่า พฤติกรรมอะไรบ้างที่สามารถแสดงได้ว่าผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์หรือการเน้นผู้ตาม ได้แก่

3.1 ท่านคิดว่าผู้นำที่มีลักษณะเอาใจใส่ ทุกข์สุข พิทักษ์รักษา (stewardship) คุณแลรับผิชอบผู้ใต้บังคับบัญชา จนได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ และเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรเป็นอย่างดี จะมีพฤติกรรมอย่างไรบ้าง

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

3.2 ท่านคิดว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะ อุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายใต้การดูแล ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน (commitment to the growth of people) โดยเห็นความสำคัญของบุคคลมากกว่าผลงานของบุคคลนั้น จะมีพฤติกรรมอย่างไร

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

3.3 ท่านคิดว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะ ตระหนักรู้ (awareness) จะแสดงพฤติกรรมทางกาย วาจา และมีจิตใจอย่างไรบ้าง และใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างไรบ้าง

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



3.4 ท่านคิดว่า ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจและมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศ การสร้างชุมชน (building community) ให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติตาม กฎ กติกาขององค์กร และสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ จะมีพฤติกรรมอย่างไร

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

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่แสดงถึงภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

1. ท่านคิดว่า ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีความรู้ความสามารถในเรื่อง การวิเคราะห์และการวางแผนองค์กรอย่างไรบ้าง

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

2. ท่านคิดว่า ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีความรู้ความสามารถในเรื่องการ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรได้อย่างไรบ้าง

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

3. ท่านคิดว่า ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีความรู้ความสามารถในเรื่องการ บริหารจัดการทรัพยากรต่อไปนี้อย่างไรบ้าง (1. ด้านทรัพยากรบุคคล 2. ด้านงบประมาณ 3. ด้านวิชาการและแหล่งความรู้ และ 4. ด้านบริหารงานทั่วไปและอาคารสถานที่)

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

4. ท่านคิดว่า ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีเทคนิค วิธีการในเรื่องการสร้าง วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร ขวัญและกำลังใจให้บุคลากรในองค์กรอย่างไรบ้าง

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

5. ท่านมีข้อคิดเห็นอย่างอื่นเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) ที่จำเป็นของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร

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

ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ข้อมูลเป็นอย่างดี



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## แบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบ ภาวะผู้นำให้บริการของ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านใส่หมายเลขลงในช่องระดับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ หลังคำอธิบายตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คะแนน 5 หากท่านเห็นว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ ในระดับ มากที่สุด

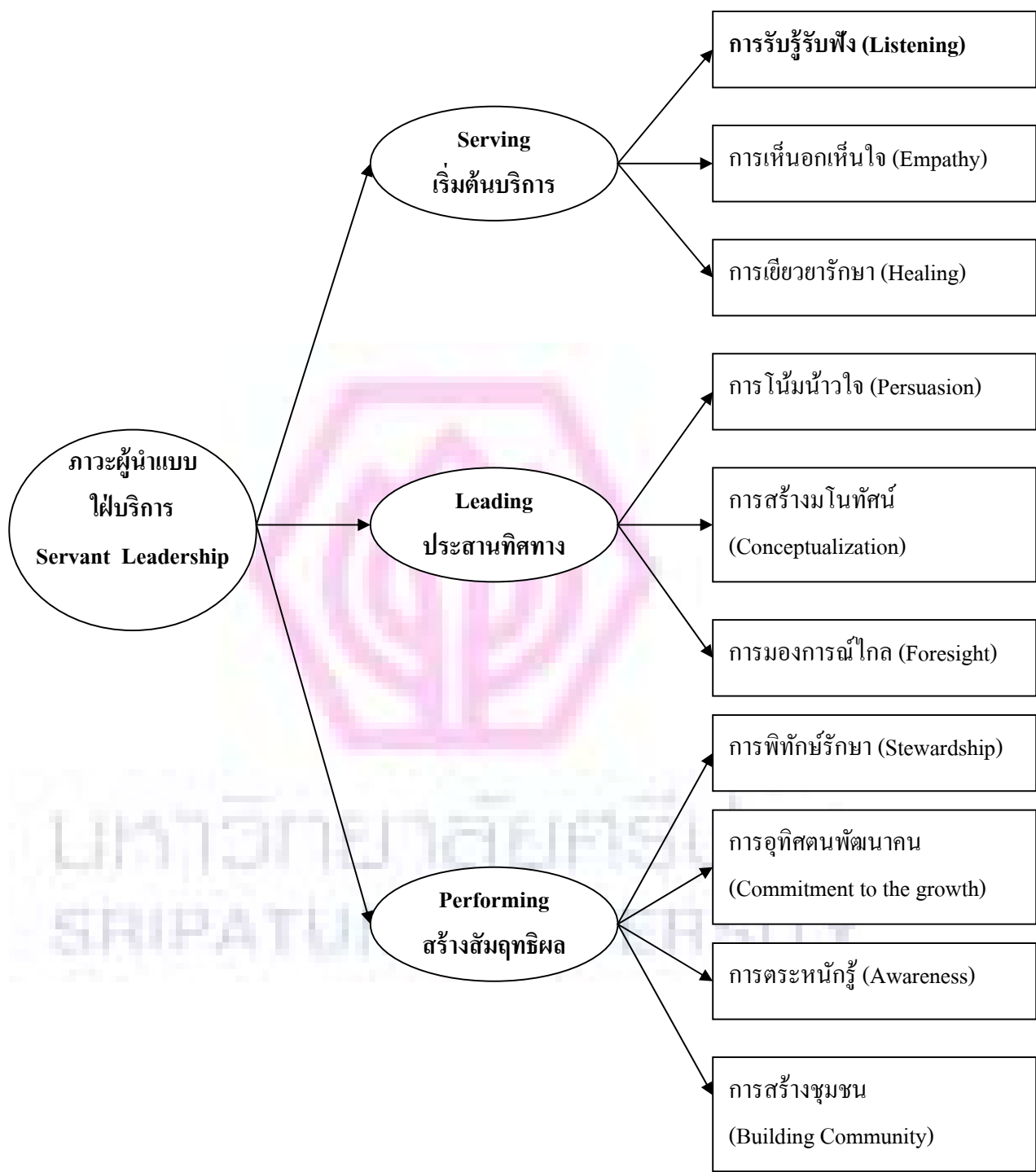
คะแนน 4 หากท่านเห็นว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ ในระดับ มาก

คะแนน 3 หากท่านเห็นว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ ในระดับ ปานกลาง

คะแนน 2 หากท่านเห็นว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ ในระดับ น้อย

คะแนน 1 หากท่านเห็นว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ ในระดับ น้อยที่สุด

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY



โมเดล ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

รายการ	ความถูกต้อง (เต็ม 5 คะแนน)	ความ เหมาะสม (เต็ม 5 คะแนน)	ความเป็นไป ได้ (เต็ม 5 คะแนน)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (เต็ม 5 คะแนน)
<b>ด้านการเริ่มต้นบริการ (Serving) หมายถึง.....</b>				
การรับฟัง (Listening) หมายถึง .....				
การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หมายถึง .....				
การเยียวยารักษา (Healing) หมายถึง.....				
<b>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</b>				
<b>ด้านประสานทิศทาง (Leading) หมายถึง.....</b>				
การโน้มน้าวใจ (Persuasion) หมายถึง.....				
การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หมายถึง .....				
การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง.....				

รายการ	ความถูกต้อง (เต็ม 5 คะแนน)	ความ เหมาะสม (เต็ม 5 คะแนน)	ความเป็นไป ได้ (เต็ม 5 คะแนน)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (เต็ม 5 คะแนน)
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม				
<b>ด้านสร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing) หมายถึง</b>				
การพิทักษ์รักษา (Stewardship) หมายถึง.....				
การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth) หมายถึง .....				
การตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง.....				
การสร้างชุมชน (Building Community) หมายถึง.....				
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม				

ข้อเสนอแนะอื่นๆของผู้ทรงคุณวุฒิ.....  
.....  
.....  
.....



(ลงชื่อ).....  
(.....)  
ตำแหน่ง.....

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

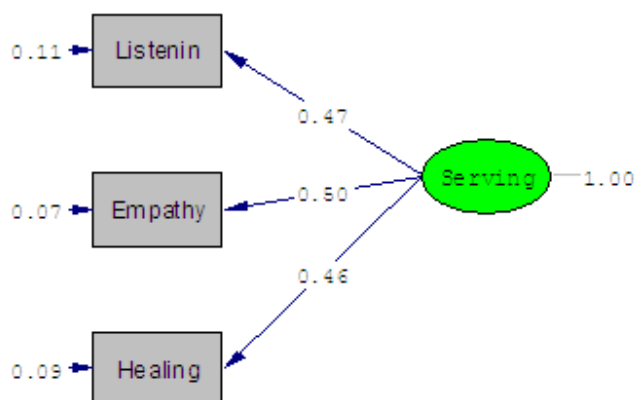
ภาคผนวก ข



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY



## Print Out ผลการวิเคราะห์ข้อมูล



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

DATE: 6/29/2013

TIME: 9:43

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file E:\Arun\Cycle1\cycle1.PR2:

TI  
 !DA NI=3 NO=4008 MA=CM  
 SY='E:\Arun\Cycle1\cycle1.dsf' NG=1  
 KM  
 1.000  
 .725 1.000  
 .683 .737 1.000  
 ME  
 4.2111 4.1832 4.1928  
 SD  
 .57236 .56889 .54904  
 MO NX=3 NK=1 TD=SY  
 LK  
 Service  
 FR LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1)  
 PD  
 OU AM RS FS SC

TI  
 Number of Input Variables 3  
 Number of Y - Variables 0  
 Number of X - Variables 3  
 Number of ETA - Variables 0  
 Number of KSI - Variables 1  
 Number of Observations 4008

TI

Covariance Matrix

Listenin Empathy Healing

-----

Listenin 0.33

Empathy 0.24 0.32  
 Healing 0.21 0.23 0.30

TI

Parameter Specifications

LAMBDA-X

Service

-----

Listenin 1  
 Empathy 2  
 Healing 3

THETA-DELTA

Listenin Empathy Healing

-----

4 5 6

TI

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X

Service

-----

Listenin 0.47  
 (0.01)  
 60.17

Empathy 0.50  
 (0.01)  
 66.85

Healing 0.46

(0.01)

61.52

PHI

Service

-----

1.00

THETA-DELTA

Listenin	Empathy	Healing
0.11	0.07	0.09
(0.00)	(0.00)	(0.00)
31.71	22.22	30.03

-----

0.11 0.07 0.09

(0.00) (0.00) (0.00)

31.71 22.22 30.03

Squared Multiple Correlations for X - Variables

Listenin	Empathy	Healing
0.67	0.78	0.69

-----

0.67 0.78 0.69

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

TI

Modification Indices and Expected Change

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for THETA-DELTA

TI

Factor Scores Regressions

KSI

	Listenin	Empathy	Healing
Service	0.49	0.80	0.56

TI

Standardized Solution

LAMBDA-X

Service	
Listenin	0.47
Empathy	0.50
Healing	0.46

PHI

Service	
Service	1.00

TI

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

Service	
Service	

Listenin 0.82  
 Empathy 0.88  
 Healing 0.83  
 PHI

Service

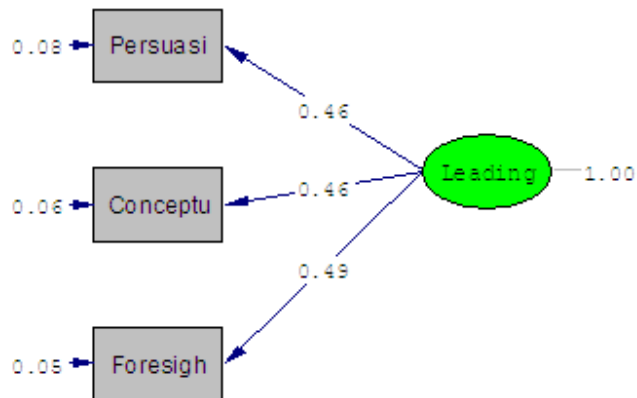
-----

1.00

THETA-DELTA

Listenin	Empathy	Healing
0.33	0.22	0.31

Time used: 0.094 Seconds



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

DATE: 6/29/2013

TIME: 7:46

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file E:\Arun\Cycle2\cycle2.LPJ:

TI

!DA NI=3 NO=4008 MA=CM

SY='E:\Arun\Cycle2\cycle2.dsf' NG=1

KM

1.000

.758 1.000

.776 .805 1.000

ME

4.2430 4.3165 4.3028

SD

.53614 .52066 .53955

MO NX=3 NK=1 TD=SY

LK

Leading

FR LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1)

PD

OU AM RS FS SC

TI

Number of Input Variables 3

Number of Y - Variables 0

Number of X - Variables 3

Number of ETA - Variables 0

Number of KSI - Variables 1

Number of Observations 4008

TI

Covariance Matrix

	Persuasi	Conceptu	Foresigh
Persuasi	0.29		
Conceptu	0.21	0.27	
Foresigh	0.22	0.23	0.29

TI

Parameter Specifications

LAMBDA-X

Leading

Persuasi	1
Conceptu	2
Foresigh	3

THETA-DELTA

	Persuasi	Conceptu	Foresigh
	4	5	6

TI

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X



Leading

-----

Persuasi 0.46  
(0.01)  
65.72

Conceptu 0.46  
(0.01)  
69.44

Foresigh 0.49  
(0.01)  
72.02

PHI

Leading

-----

1.00

THETA-DELTA

Persuasi	Conceptu	Foresigh
0.08	0.06	0.05
(0.00)	(0.00)	(0.00)
32.72	27.74	23.59

Squared Multiple Correlations for X - Variables

Persuasi	Conceptu	Foresigh
0.73	0.79	0.82

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

TI

Modification Indices and Expected Change

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for THETA-DELTA

TI

Factor Scores Regressions

KSI

Persuasi Conceptu Foresigh

	Persuasi	Conceptu	Foresigh
Leading	0.49	0.66	0.79

TI

Standardized Solution

LAMBDA-X

Leading

Persuasi	0.46
Conceptu	0.46
Foresigh	0.49

PHI

Leading

-----

1.00

TI

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

Leading

-----

Persuasi	0.85
Conceptu	0.89
Foresigh	0.91

PHI

Leading

-----

1.00

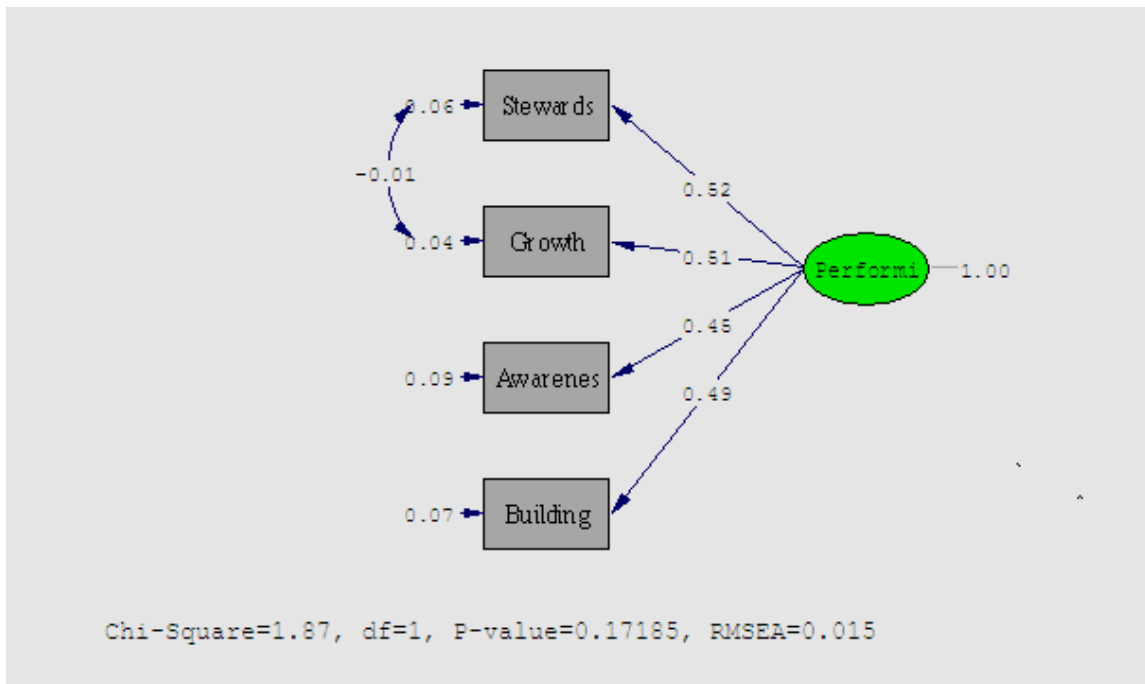
THETA-DELTA

Persuasi	Conceptu	Foresigh
-----	-----	-----
0.27	0.21	0.18

Time used: 0.109 Seconds



ศรีปทุมมหาวิทยาลัย  
SRIPATUM UNIVERSITY



DATE: 6/30/2013

TIME: 8:55

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file E:\Arun\Lisrel Data\Balancing\cycle3.PR2:

```

TI
!DA NI=4 NO=4008 MA=CM
SY='E:\Arun\Lisrel Data\Balancing\cycle3.DSF'
KM
1.000
.821 1.000
.752 .775 1.000
.787 .821 .730 1.000
ME
4.2371 4.2633 4.2794 4.2834
SD
.57571 .54166 .54226 .55694
MO NX=4 NK=1 TD=FU
LK
Balancin
FR LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1) TD(2,1)
PD
OU AM RS FS SS SC

```



```

TI
Number of Input Variables 4
Number of Y - Variables 0
Number of X - Variables 4
Number of ETA - Variables 0
Number of KSI - Variables 1
Number of Observations 4008

```

TI

Covariance Matrix

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	0.33			
Growth	0.26	0.29		
Awarenes	0.23	0.23	0.29	
Building	0.25	0.25	0.22	0.31

TI

Parameter Specifications

LAMBDA-X

Performi

-----

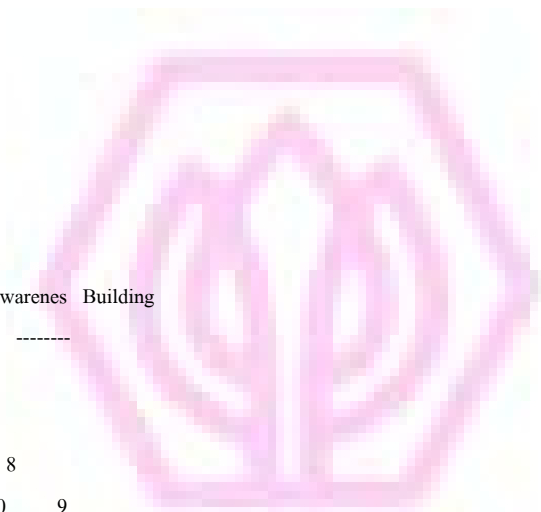
Stewards	1
Growth	2
Awarenes	3
Building	4

THETA-DELTA

Stewards Growth Awarenes Building

-----

Stewards	5			
Growth	6	7		
Awarenes	0	0	8	
Building	0	0	0	9



TI

Number of Iterations = 4

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X

Performi

-----

Stewards	0.52
	(0.01)
	70.29

Growth 0.51  
 (0.01)  
 75.33

Awarenes 0.45  
 (0.01)  
 63.55

Building 0.49  
 (0.01)  
 68.77

PHI

Performi  
 -----  
 1.00

THETA-DELTA

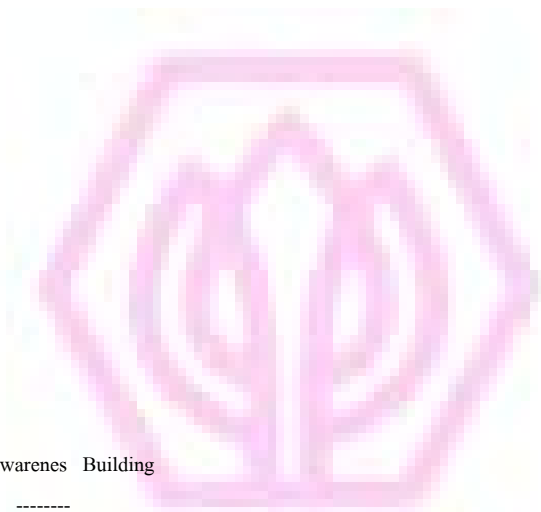
Stewards Growth Awarenes Building  
 -----

Stewards 0.06  
 (0.00)  
 23.14

Growth -0.01 0.04  
 (0.00) (0.00)  
 -3.05 17.41

Awarenes -- -- 0.09  
 (0.00)  
 36.72

Building -- -- -- 0.07  
 (0.00)  
 31.11



## Squared Multiple Correlations for X - Variables

Stewards    Growth    Awareness    Building

-----    -----    -----    -----  
 0.81    0.87    0.69    0.77

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 1

Minimum Fit Function Chi-Square = 1.87 (P = 0.17)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1.87 (P = 0.17)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.87

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 9.07)

Minimum Fit Function Value = 0.00047

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.00022

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0023)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.015

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.048)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.96

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.0050

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.0047 ; 0.0070)

ECVI for Saturated Model = 0.0050

ECVI for Independence Model = 3.67

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 14691.59

Independence AIC = 14699.59

Model AIC = 19.87

Saturated AIC = 20.00

Independence CAIC = 14728.77

Model CAIC = 85.53

Saturated CAIC = 92.96

Normed Fit Index (NFI) = 1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.17

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00



Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Critical N (CN) = 14239.84

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.00048

Standardized RMR = 0.0015

Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 1.00

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.100

TI

#### Fitted Covariance Matrix

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	0.33			
Growth	0.26	0.29		
Awarenes	0.23	0.23	0.29	
Building	0.25	0.25	0.22	0.31

#### Fitted Residuals

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	0.00			
Growth	0.00	0.00		
Awarenes	0.00	0.00	0.00	
Building	0.00	0.00	0.00	0.00

#### Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = 0.00

Median Fitted Residual = 0.00

Largest Fitted Residual = 0.00

Stemleaf Plot

- 0|77  
 - 0|000000  
 0|  
 0|5  
 1|0

Standardized Residuals

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	--			
Growth	--	--		
Awarenes	1.37	-1.37	--	
Building	-1.37	1.37	--	--

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -1.37  
 Median Standardized Residual = 0.00  
 Largest Standardized Residual = 1.37

Stemleaf Plot

- 1|44  
 - 0|000000  
 0|  
 1|44

TI

Qplot of Standardized Residuals

3.5.....  
 . . . . .  
 . . . . .  
 . . . . .  
 . . . . .  
 . . . . .  
 . . . . .



Standardized Residuals

TI

Modification Indices and Expected Change

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for THETA-DELTA

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	--			
Growth	--	--		
Awarenes	1.87	1.87	--	
Building	1.87	1.87	--	--

Expected Change for THETA-DELTA

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	--			
Growth	--	--		
Awarenes	0.00	0.00	--	
Building	0.00	0.00	--	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	--			
Growth	--	--		
Awarenes	0.01	-0.01	--	
Building	-0.01	0.01	--	--

Maximum Modification Index is 1.87 for Element (3, 2) of THETA-DELTA

TI

Factor Scores Regressions

KSI

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Performi	0.50	0.78	0.26	0.36

TI

Standardized Solution

LAMBDA-X

	Performi
Stewards	0.52
Growth	0.51
Awarenes	0.45
Building	0.49



PHI

	Performi
	1.00



TI

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

	Performi
Stewards	0.90
Growth	0.93

Awarenes 0.83

Building 0.88

PHI

Performi

-----

1.00

THETA-DELTA

Stewards Growth Awarenes Building

-----

Stewards 0.19

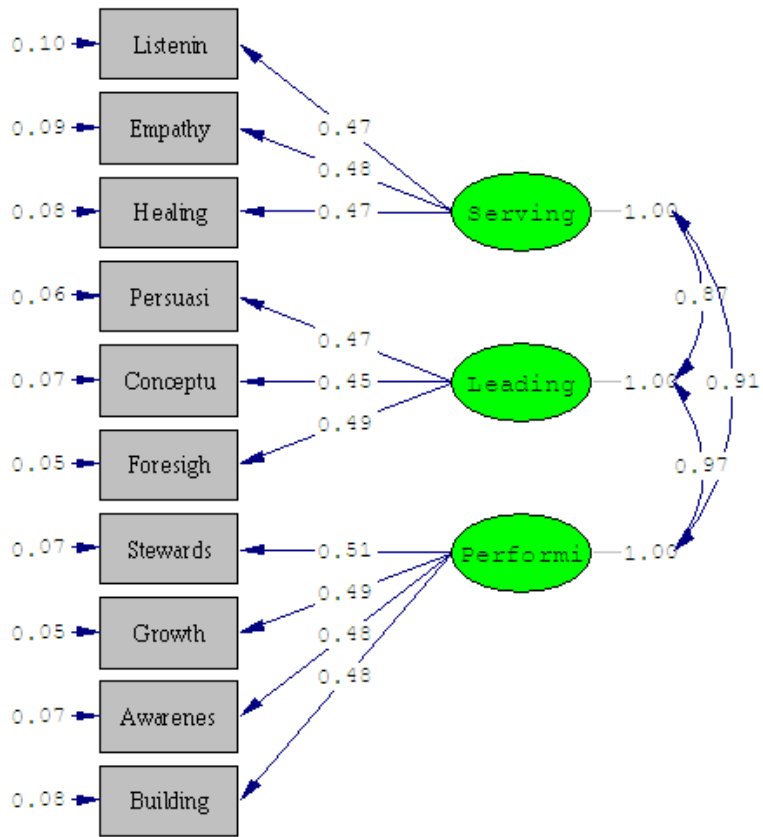
Growth -0.02 0.13

Awarenes -- -- 0.31

Building -- -- -- 0.23

Time used: 0.016 Seconds





Chi-Square=15.40, df=9, P-value=0.08044, RMSEA=0.013

DATE: 6/29/2013

TIME: 13:34

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the  
 Universal Copyright Convention.  
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\Arun\Cycle4\cycle4.PR2:

TI CONFIRMATORY FIRST ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

!DA NI=10 NO=4008 MA=CM

SY='E:\Arun\Cycle4\CYCLE4.DSF' NG=1

MO NX=10 NK=3 TD=SY

LK

Serving Leading Performi

FR LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1) LX(4,2) LX(5,2) LX(6,2) LX(7,3) LX(8,3) LX(9,3)

FR LX(10,3) TD(3,2) TD(4,3) TD(6,4) TD(6,5) TD(8,7) TD(9,1) TD(9,3) TD(9,4)

FR TD(9,7) TD(9,8) TD(10,2) TD(10,8) TD(10,9) TD(8,2) TD(4,2) TD(8,5) TD(3,1)

FR TD(9,2) TD(9,5) TD(4,1) TD(5,1) TD(6,1) TD(7,1)

PD

OU AM RS FS SC

TI CONFIRMATORY FIRST ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

Number of Input Variables 10

Number of Y - Variables 0

Number of X - Variables 10

Number of ETA - Variables 0

Number of KSI - Variables 3

Number of Observations 4008

TI CONFIRMATORY FIRST ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

Covariance Matrix

Listenin Empathy Healing Persuasi Conceptu Foresigh

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
Listenin	0.33					
Empathy	0.24	0.32				
Healing	0.21	0.23	0.30			
Persuasi	0.20	0.21	0.21	0.29		
Conceptu	0.18	0.18	0.18	0.21	0.27	



Foresigh	0.20	0.20	0.20	0.22	0.23	0.29
Stewards	0.22	0.22	0.22	0.23	0.22	0.24
Growth	0.21	0.20	0.21	0.22	0.21	0.23
Awarenes	0.22	0.22	0.23	0.23	0.21	0.23
Building	0.21	0.20	0.20	0.22	0.21	0.23

## Covariance Matrix

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	0.33			
Growth	0.26	0.29		
Awarenes	0.23	0.23	0.29	
Building	0.25	0.25	0.22	0.31

## TI CONFIRMATORY FIRST ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

## Parameter Specifications

## LAMBDA-X

	Serving	Leading	Performi
Listenin	1	0	0
Empathy	2	0	0
Healing	3	0	0
Persuasi	0	4	0
Conceptu	0	5	0
Foresigh	0	6	0
Stewards	0	0	7
Growth	0	0	8
Awarenes	0	0	9
Building	0	0	10

## PHI

	Serving	Leading	Performi

Serving	0		
Leading	11	0	
Performi	12	13	0

THETA-DELTA

Listenin Empathy Healing Persuasi Conceptu Foresigh

Listenin	14					
Empathy	0	15				
Healing	16	17	18			
Persuasi	19	20	21	22		
Conceptu	23	0	0	0	24	
Foresigh	25	0	0	26	27	28
Stewards	29	0	0	0	0	0
Growth	0	31	0	0	32	0
Awarenes	35	36	37	38	39	0
Building	0	43	0	0	0	0

THETA-DELTA

Stewards Growth Awarenes Building

Stewards	30			
Growth	33	34		
Awarenes	40	41	42	
Building	0	44	45	46

TI CONFIRMATORY FIRST ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

Number of Iterations = 6

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X

Serving Leading Performi

-----

Listenin 0.49 -- --  
 (0.01)  
 63.10

Empathy 0.48 -- --  
 (0.01)  
 61.52

Healing 0.48 -- --  
 (0.01)  
 60.53

Persuasi -- 0.47 --  
 (0.01)  
 69.11

Conceptu -- 0.45 --  
 (0.01)  
 65.90

Foresigh -- 0.49 --  
 (0.01)  
 71.09

Stewards -- -- 0.52  
 (0.01)  
 71.90

Growth -- -- 0.49  
 (0.01)  
 72.10

Awarenes -- -- 0.49  
 (0.01)  
 66.33

Building -- -- 0.49  
 (0.01)  
 68.80



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
 SRIPATUM UNIVERSITY

## PHI

Serving Leading Performi

-----

Serving 1.00

Leading 0.84 1.00

(0.01)

100.30

Performi 0.87 0.95 1.00

(0.01) (0.00)

120.69 202.97

## THETA-DELTA

Listenin Empathy Healing Persuasi Conceptu Foresigh

-----

Listenin 0.09

(0.00)

24.26

Empathy -- 0.09

(0.00)

26.47

Healing -0.02 0.00 0.07

(0.00) (0.00) (0.00)

-7.63 -0.30 16.31

Persuasi 0.00 0.02 0.02 0.06

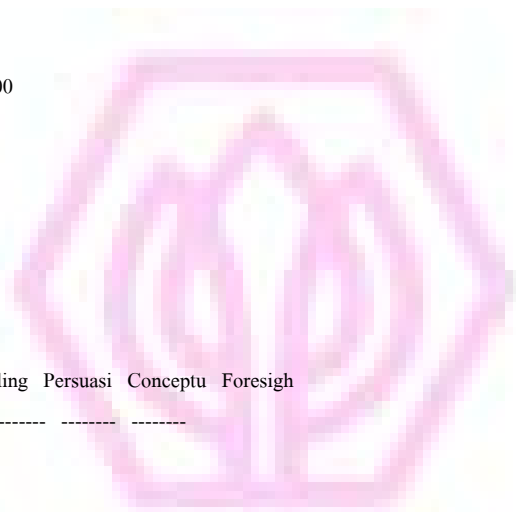
(0.00) (0.00) (0.00) (0.00)

1.93 7.48 10.16 28.59

Conceptu 0.00 -- -- -- 0.07

(0.00) (0.00)

-1.96 32.08



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

Foresigh 0.00 -- -- -0.01 0.01 0.05  
 (0.00) (0.00) (0.00) (0.00)  
 -1.36 -4.86 3.44 19.17

Stewards 0.00 -- -- -- -- --  
 (0.00)  
 0.35

Growth -- 0.00 -- -- 0.00 --  
 (0.00) (0.00)  
 -0.22 -0.18

Awarenes 0.02 0.02 0.03 0.01 0.00 --  
 (0.00) (0.00) (0.00) (0.00) (0.00)  
 6.31 8.17 11.77 7.89 1.64

Building -- 0.00 -- -- -- --  
 (0.00)  
 -1.86

THETA-DELTA

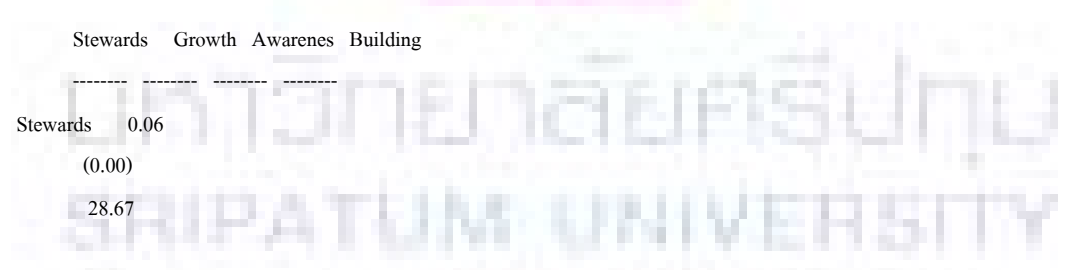
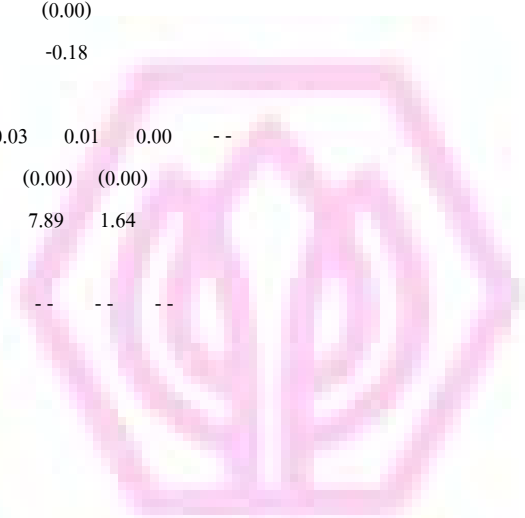
Stewards Growth Awarenes Building

Stewards 0.06  
 (0.00)  
 28.67

Growth 0.00 0.05  
 (0.00) (0.00)  
 0.00 21.20

Awarenes -0.02 -0.01 0.06  
 (0.00) (0.00) (0.00)  
 -7.49 -5.60 17.66

Building -- 0.01 -0.02 0.07  
 (0.00) (0.00) (0.00)  
 3.92 -7.39 32.89



## Squared Multiple Correlations for X - Variables

Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
0.74	0.71	0.77	0.78	0.73	0.83

## Squared Multiple Correlations for X - Variables

Stewards	Growth	Awarenes	Building
0.81	0.83	0.80	0.77

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 9

Minimum Fit Function Chi-Square = 15.40 (P = 0.081)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 15.40 (P = 0.080)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 6.40

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 21.38)

Minimum Fit Function Value = 0.0038

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0016

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0053)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.013

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.024)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA &lt; 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.027

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.025 ; 0.031)

ECVI for Saturated Model = 0.027

ECVI for Independence Model = 23.41

Chi-Square for Independence Model with 45 Degrees of Freedom = 93796.68

Independence AIC = 93816.68

Model AIC = 107.40

Saturated AIC = 110.00

Independence CAIC = 93889.64

Model CAIC = 443.02

Saturated CAIC = 511.28

Normed Fit Index (NFI) = 1.00  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.20  
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00  
 Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Critical N (CN) = 5639.94

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.00069  
 Standardized RMR = 0.0023  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 1.00  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.16

#### TI CONFIRMATORY FIRST ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

##### Fitted Covariance Matrix

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
Listenin	0.33					
Empathy	0.24	0.32				
Healing	0.21	0.23	0.30			
Persuasi	0.20	0.21	0.21	0.29		
Conceptu	0.18	0.18	0.18	0.21	0.27	
Foresigh	0.20	0.20	0.20	0.22	0.23	0.29
Stewards	0.22	0.22	0.22	0.23	0.22	0.24
Growth	0.21	0.21	0.21	0.22	0.21	0.23
Awarenes	0.22	0.22	0.23	0.23	0.21	0.23
Building	0.21	0.20	0.20	0.22	0.21	0.23

##### Fitted Covariance Matrix

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	0.33			
Growth	0.26	0.29		

Awarenes	0.23	0.23	0.29	
Building	0.25	0.25	0.22	0.31

Fitted Residuals

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
Listenin	0.00					
Empathy	0.00	0.00				
Healing	0.00	0.00	0.00			
Persuasi	0.00	0.00	0.00	0.00		
Conceptu	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Foresigh	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Stewards	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Growth	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Awarenes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Building	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fitted Residuals

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	0.00			
Growth	0.00	0.00		
Awarenes	0.00	0.00	0.00	
Building	0.00	0.00	0.00	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = 0.00

Median Fitted Residual = 0.00

Largest Fitted Residual = 0.00

Stemleaf Plot

```

- 1|85
- 1|1
- 0|77655
- 0|44433322211111110000000000000000
    
```



0|11111234

0|558

1|1

1|89

2|

2|8

## Standardized Residuals

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
Listenin	1.33					
Empathy	1.66	1.11				
Healing	-2.03	1.49	--			
Persuasi	-1.07	-1.94	2.54	1.83		
Conceptu	-0.32	-1.16	2.43	1.65	--	
Foresigh	-0.89	-0.63	-0.67	-0.97	--	--
Stewards	2.14	2.02	1.04	-1.53	-0.53	-0.10
Growth	-0.03	-0.47	-0.82	-0.62	0.08	0.99
Awarenes	-0.78	-1.68	1.68	0.53	1.54	-0.78
Building	-0.59	-0.96	-1.52	2.34	-0.32	-0.25

## Standardized Residuals

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	--			
Growth	--	--		
Awarenes	0.71	-1.02	0.93	
Building	-1.60	--	-0.30	--

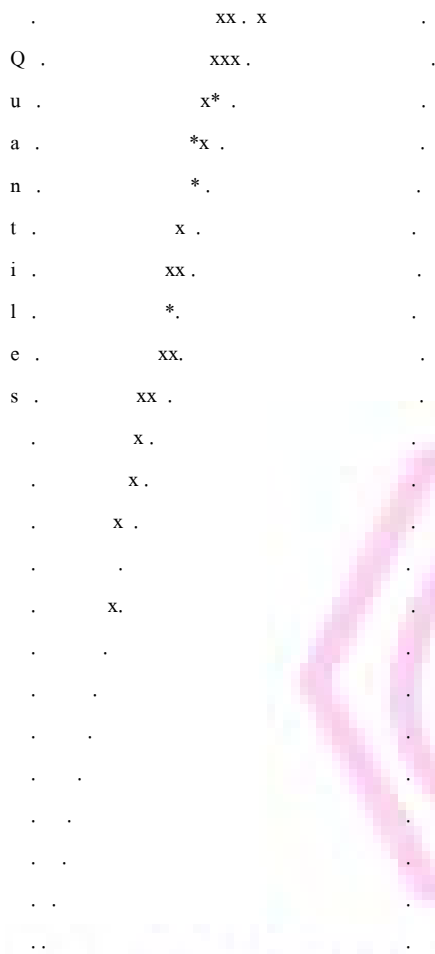
## Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.03

Median Standardized Residual = 0.00

Largest Standardized Residual = 2.54





TI CONFIRMATORY FIRST ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-X

	Serving	Leading	Performi
Listenin	--	--	--
Empathy	--	2.53	2.53
Healing	--	2.53	2.53
Persuasi	--	--	--

Conceptu	1.11	--	1.11
Foresigh	1.11	--	1.11
Stewards	4.27	4.27	--
Growth	0.04	0.04	--
Awarenes	--	--	--
Building	2.83	2.83	--

Expected Change for LAMBDA-X

	Serving	Leading	Performi
	-----	-----	-----
Listenin	--	--	--
Empathy	--	-0.09	0.38
Healing	--	0.09	-0.38
Persuasi	--	--	--
Conceptu	0.02	--	-0.24
Foresigh	-0.02	--	0.26
Stewards	0.03	-0.11	--
Growth	0.00	0.01	--
Awarenes	--	--	--
Building	-0.02	0.08	--



Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	Serving	Leading	Performi
	-----	-----	-----
Listenin	--	--	--
Empathy	--	-0.09	0.38
Healing	--	0.09	-0.38
Persuasi	--	--	--
Conceptu	0.02	--	-0.24
Foresigh	-0.02	--	0.26
Stewards	0.03	-0.11	--
Growth	0.00	0.01	--
Awarenes	--	--	--
Building	-0.02	0.08	--

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	Serving	Leading	Performi
	-----	-----	-----
Listenin	--	--	--
Empathy	--	-0.16	0.67
Healing	--	0.16	-0.70
Persuasi	--	--	--
Conceptu	0.03	--	-0.46
Foresigh	-0.03	--	0.49
Stewards	0.06	-0.20	--
Growth	0.00	0.02	--
Awarenes	--	--	--
Building	-0.04	0.14	--

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for THETA-DELTA

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Listenin	--					
Empathy	--	--				
Healing	--	--	--			
Persuasi	--	--	--	--		
Conceptu	--	3.30	7.05	--	--	
Foresigh	--	0.10	1.36	--	--	--
Stewards	--	2.53	0.51	2.63	0.01	0.02
Growth	0.05	--	0.14	0.59	--	0.98
Awarenes	--	--	--	--	--	--
Building	0.05	--	2.59	6.06	0.48	0.19

Modification Indices for THETA-DELTA

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
	-----	-----	-----	-----
Stewards	--			
Growth	--	--		
Awarenes	--	--	--	
Building	--	--	--	--

## Expected Change for THETA-DELTA

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
Listenin	--					
Empathy	--	--				
Healing	--	--	--			
Persuasi	--	--	--	--		
Conceptu	--	0.00	0.00	--	--	
Foresigh	--	0.00	0.00	--	--	--
Stewards	--	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Growth	0.00	--	0.00	0.00	--	0.00
Awarenes	--	--	--	--	--	--
Building	0.00	--	0.00	0.00	0.00	0.00

## Expected Change for THETA-DELTA

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	--			
Growth	--	--		
Awarenes	--	--	--	
Building	--	--	--	--

## Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
Listenin	--					
Empathy	--	--				
Healing	--	--	--			
Persuasi	--	--	--	--		
Conceptu	--	-0.01	0.01	--	--	
Foresigh	--	0.00	-0.01	--	--	--
Stewards	--	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00
Growth	0.00	--	0.00	0.00	--	0.00
Awarenes	--	--	--	--	--	--
Building	0.00	--	-0.01	0.01	0.00	0.00

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	--			
Growth	--	--		
Awarenes	--	--	--	
Building	--	--	--	--

Maximum Modification Index is 7.05 for Element ( 5, 3) of THETA-DELTA

TI CONFIRMATORY FIRST ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

Factor Scores Regressions

KSI

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
Serving	0.60	0.40	0.75	-0.15	0.14	0.17
Leading	0.07	-0.01	-0.04	0.44	0.27	0.57
Performi	0.03	0.01	-0.04	0.04	0.08	0.17

KSI

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Serving	0.11	0.16	-0.30	0.10
Leading	0.19	0.20	0.17	0.14
Performi	0.41	0.42	0.56	0.30

TI CONFIRMATORY FIRST ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

Standardized Solution

LAMBDA-X

	Serving	Leading	Performi

Listenin	0.49	--	--
Empathy	0.48	--	--
Healing	0.48	--	--
Persuasi	--	0.47	--
Conceptu	--	0.45	--
Foresigh	--	0.49	--
Stewards	--	--	0.52
Growth	--	--	0.49
Awarenes	--	--	0.49
Building	--	--	0.49

PHI

	Serving	Leading	Performi
Serving	1.00		
Leading	0.84	1.00	
Performi	0.87	0.95	1.00

#### TI CONFIRMATORY FIRST ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

	Serving	Leading	Performi
Listenin	0.86	--	--
Empathy	0.84	--	--
Healing	0.88	--	--
Persuasi	--	0.88	--
Conceptu	--	0.86	--
Foresigh	--	0.91	--
Stewards	--	--	0.90
Growth	--	--	0.91
Awarenes	--	--	0.90
Building	--	--	0.87

PHI



Serving Leading Performi

Serving	1.00		
Leading	0.84	1.00	
Performi	0.87	0.95	1.00

THETA-DELTA

Listenin Empathy Healing Persuasi Conceptu Foresigh

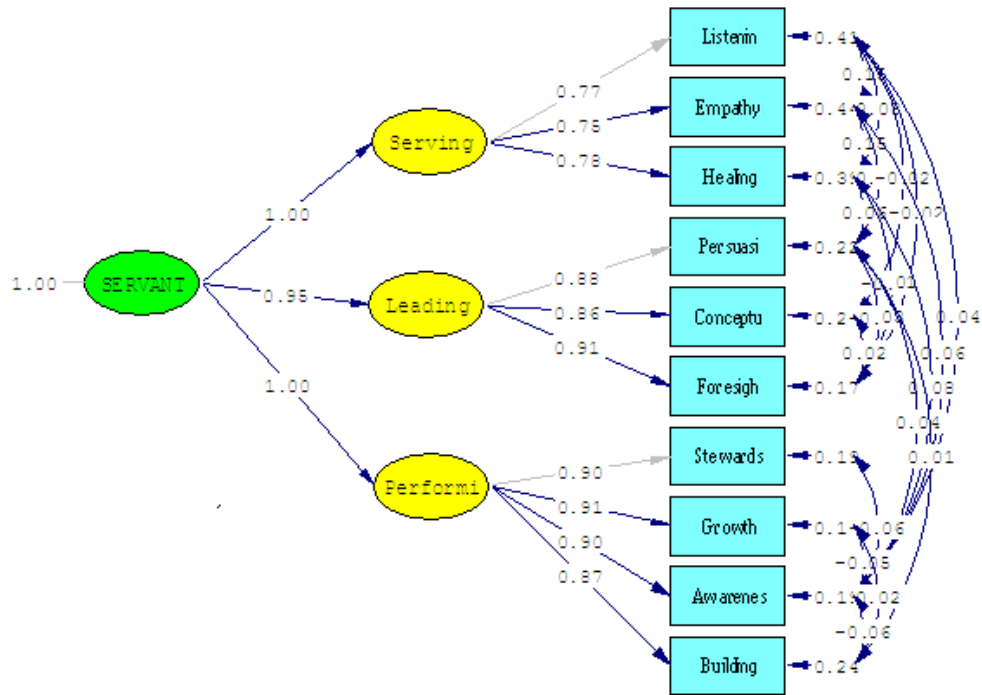
Listenin	0.26					
Empathy	--	0.29				
Healing	-0.07	0.00	0.23			
Persuasi	0.02	0.05	0.07	0.22		
Conceptu	-0.01	--	--	--	0.27	
Foresigh	-0.01	--	--	-0.03	0.02	0.17
Stewards	0.00	--	--	--	--	--
Growth	--	0.00	--	--	0.00	--
Awarenes	0.05	0.06	0.09	0.05	0.01	--
Building	--	-0.01	--	--	--	--

THETA-DELTA

Stewards Growth Awarenes Building

Stewards	0.19			
Growth	0.00	0.17		
Awarenes	-0.06	-0.04	0.20	
Building	--	0.02	-0.05	0.23

Time used: 0.125 Seconds



Chi-Square=18.56, df=14, P-value=0.18255, RMSEA=0.009

DATE: 6/29/2013

TIME: 14:28

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\Arun\SERVENT\SERVENT3\SERVANT3.LS8:

CONFIRMATORY SECOND ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

DA NI=10 NO=4008 MA=KM

LA

Listening Empathy Healing Persuasion Conceptualization Foresight Stewardship Growth Awareness Building

KM

1.000

.725 1.000

.683 .737 1.000

.653 .676 .720 1.000

.605 .603 .642 .758 1.000

.649 .645 .671 .776 .805 1.000

.674 .663 .687 .754 .734 .782 1.000

.679 .665 .691 .767 .745 .795 .821 1.000

.716 .717 .768 .804 .743 .779 .752 .775 1.000

.649 .627 .659 .743 .714 .760 .787 .821 .730 1.000

ME

4.2111 4.1832 4.1928 4.2430 4.3165 4.3028 4.2371 4.2633 4.2794 4.2834

SD

.57236 .56889 .54904 .53614 .52066 .53955 .57571 .54166 .54226 .55694

MO NY=10 NE=3 NK=1 LY=FU,FI GA=FU,Fi ps=SY,FI TE=SY,FI BE=SY,FI

FR GA 1 1 GA 2 1 GA 3 1

FR LY 1 1 LY 2 1 LY 3 1 LY 4 2 LY 5 2 LY 6 2 LY 7 3 LY 8 3 LY 9 3 LY 10 3

FR TE 1 1 TE 2 2 TE 3 3 TE 4 4 TE 5 5 TE 6 6 TE 7 7 TE 8 8 TE 9 9 TE 10 10

FR PS 2 2 PS 3 1

FR TE 9 1 TE 9 3 TE 9 2 TE 9 4 TE 1 3 TE 2 1 TE 2 3 TE 5 6 TE 3 4 TE 8 10 TE 4 2 TE 9 7

FR TE 10 9 TE 8 9 TE 5 1 TE 6 3 TE 6 4 TE 6 1 TE 10 4 TE 2 3

LE

SERVING LEADING PERFORMI

LK

SERVANT

PD

OU ME=ML AM RS FS SC

CONFIRMATORY SECOND ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

Number of Input Variables 10

Number of Y - Variables 10  
 Number of X - Variables 0  
 Number of ETA - Variables 3  
 Number of KSI - Variables 1  
 Number of Observations 4008

#### CONFIRMATORY SECOND ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

##### Covariance Matrix

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh		
Listenin	1.00							
Empathy	0.72	1.00						
Healing	0.68	0.74	1.00					
Persuasi	0.65	0.68	0.72	1.00				
Conceptu	0.60	0.60	0.64	0.76	1.00			
Foresigh	0.65	0.65	0.67	0.78	0.81	1.00		
Stewards	0.67	0.66	0.69	0.75	0.73	0.78	1.00	
Growth	0.68	0.66	0.69	0.77	0.74	0.80	0.78	1.00
Awarenes	0.72	0.72	0.77	0.80	0.74	0.78	0.78	0.78
Building	0.65	0.63	0.66	0.74	0.71	0.76	0.76	0.76

##### Covariance Matrix

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	1.00			
Growth	0.82	1.00		
Awarenes	0.75	0.78	1.00	
Building	0.79	0.82	0.73	1.00

#### CONFIRMATORY SECOND ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

##### Parameter Specifications

LAMBDA-Y

## SERVING LEADING PERFORMI

	-----	-----	-----
Listenin	0	0	0
Empathy	1	0	0
Healing	2	0	0
Persuasi	0	0	0
Conceptu	0	3	0
Foresigh	0	4	0
Stewards	0	0	0
Growth	0	0	5
Awarenes	0	0	6
Building	0	0	7

## GAMMA

## SERVANT

	-----
SERVING	8
LEADING	9
PERFORMI	10

## PSI

## SERVING LEADING PERFORMI

	-----	-----	-----
SERVING	0		
LEADING	0	11	
PERFORMI	12	0	0

## THETA-EPS

## Listenin Empathy Healing Persuasi Conceptu Foresigh

	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Listenin	13					
Empathy	14	15				
Healing	16	17	18			
Persuasi	0	19	20	21		
Conceptu	22	0	0	0	23	
Foresigh	24	0	25	26	27	28

Stewards	0	0	0	0	0	0
Growth	0	0	0	0	0	0
Awarenes	31	32	33	34	0	0
Building	0	0	0	38	0	0

THETA-EPS

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	29			
Growth	0	30		
Awarenes	35	36	37	
Building	0	39	40	41

CONFIRMATORY SECOND ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

Number of Iterations = 42

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

SERVING LEADING PERFORMI

Listenin	0.77	--	--
Empathy	0.75	--	--
	(0.01)		
	60.71		
Healing	0.78	--	--
	(0.01)		
	57.85		
Persuasi	--	0.88	--
Conceptu	--	0.86	--
	(0.01)		
	72.72		

Foresigh -- 0.91 --  
 (0.01)  
 77.76

Stewards -- -- 0.90

Growth -- -- 0.91  
 (0.01)  
 89.83

Awarenes -- -- 0.90  
 (0.01)  
 73.20

Building -- -- 0.87  
 (0.01)  
 80.29



GAMMA

SERVANT

SERVING 1.00  
 (0.02)  
 53.81

LEADING 0.95  
 (0.01)  
 64.41

PERFORMI 1.00  
 (0.01)  
 72.83

Covariance Matrix of ETA and KSI

SERVING LEADING PERFORMI SERVANT

```

-----
SERVING  1.00
LEADING  0.95  1.00
PERFORMI 0.97  0.95  1.00
SERVANT  1.00  0.95  1.00  1.00
    
```

PHI

SERVANT

```

-----
1.00
    
```

PSI

SERVING LEADING PERFORMI

```

-----
SERVING  --
    
```

```

LEADING  --  0.09
          (0.01)
          11.38
    
```

```

PERFORMI -0.03  --  --
          (0.01)
          -3.98
    
```

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

SERVING LEADING PERFORMI

```

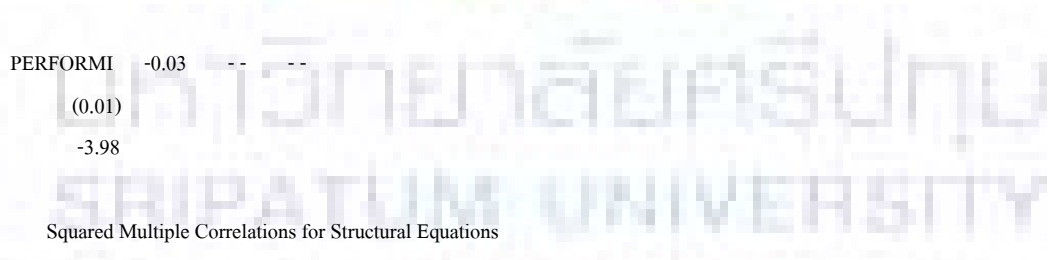
-----
1.00  0.91  1.00
    
```

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

SERVING LEADING PERFORMI

```

-----
1.00  0.91  1.00
    
```





W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: PSI is not positive definite

THETA-EPS

Listenin Empathy Healing Persuasi Conceptu Foresigh

-----  
Listenin 0.41

(0.01)

32.87

Empathy 0.15 0.44

(0.01) (0.01)

14.93 36.30

Healing 0.08 0.15 0.39

(0.01) (0.01) (0.01)

8.34 15.31 32.57

Persuasi -- 0.05 0.06 0.22

(0.01) (0.01) (0.01)

8.08 10.02 29.87

Conceptu -0.02 -- -- -- 0.26

(0.01) (0.01)

-3.94 32.32

Foresigh -0.02 -- -0.01 -0.03 0.02 0.17

(0.01) (0.00) (0.01) (0.01) (0.01)

-3.17 -1.31 -4.86 3.33 20.47

Stewards -- -- -- -- -- --

Growth -- -- -- -- -- --

Awarenes 0.04 0.06 0.08 0.04 -- --

(0.01) (0.01) (0.01) (0.01)

5.95 8.64 11.59 7.95

Building -- -- -- 0.01 -- --

(0.00)

2.33

THETA-EPS

Stewards Growth Awarenes Building

-----

Stewards 0.19

(0.01)

33.14

Growth -- 0.17

(0.01)

29.04

Awarenes -0.06 -0.05 0.19

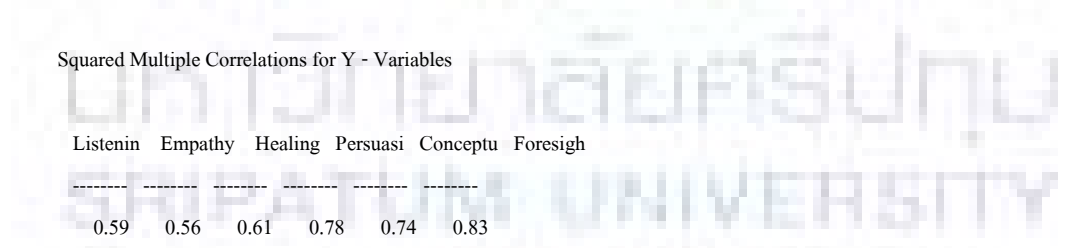
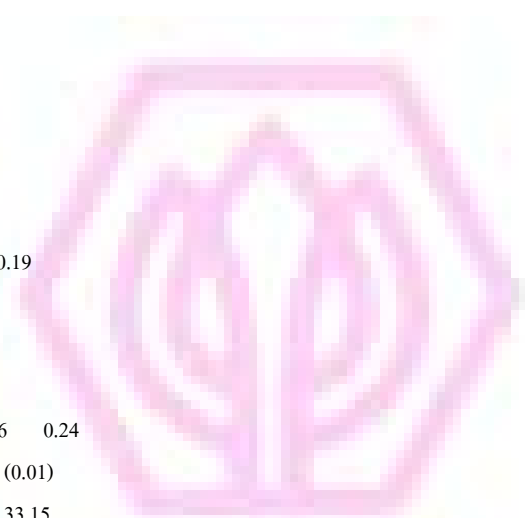
(0.01) (0.01) (0.01)

-9.92 -7.63 19.22

Building -- 0.02 -0.06 0.24

(0.00) (0.01) (0.01)

4.97 -8.65 33.15



Squared Multiple Correlations for Y - Variables

Listenin Empathy Healing Persuasi Conceptu Foresigh

-----

0.59 0.56 0.61 0.78 0.74 0.83

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

Stewards Growth Awarenes Building

-----

0.81 0.83 0.81 0.76

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 14

Minimum Fit Function Chi-Square = 18.52 (P = 0.18)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 18.56 (P = 0.18)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 4.56

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 19.93)

Minimum Fit Function Value = 0.0046

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0011

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0050)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0090

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.019)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.025

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.024 ; 0.029)

ECVI for Saturated Model = 0.027

ECVI for Independence Model = 23.41

Chi-Square for Independence Model with 45 Degrees of Freedom = 93796.68

Independence AIC = 93816.68

Model AIC = 100.56

Saturated AIC = 110.00

Independence CAIC = 93889.64

Model CAIC = 399.70

Saturated CAIC = 511.28

Normed Fit Index (NFI) = 1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.31

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Critical N (CN) = 6306.83

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0028

Standardized RMR = 0.0028

Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 1.00

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.25



Building 0.00 -0.01 0.00 0.00 0.00 0.00

Fitted Residuals

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	0.00			
Growth	0.00	0.00		
Awarenes	0.00	0.00	0.00	
Building	0.00	0.00	0.00	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.01  
 Median Fitted Residual = 0.00  
 Largest Fitted Residual = 0.01

Stemleaf Plot

```

- 8|4
- 6|1
- 4|20
- 2|809840
- 0|6554110733211100000
0|133566778999445667
2|12704
4|7
6|5
8|8
    
```

Standardized Residuals

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
Listenin	2.39					
Empathy	2.26	1.85				
Healing	1.51	1.78	1.95			
Persuasi	1.77	0.54	2.16	-0.41		
Conceptu	-0.96	-1.97	0.43	0.07	-1.85	

Foresigh	-1.04	-1.22	-1.12	-2.22	-2.05	-2.24
Stewards	0.41	2.46	0.92	-1.23	-1.02	0.30
Growth	-0.78	0.67	-0.66	0.14	-0.59	1.61
Awarenes	1.38	-0.66	1.72	2.79	1.84	-2.46
Building	-0.71	-1.63	-1.00	-1.18	-0.09	0.98

Standardized Residuals

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	--			
Growth	-0.55	--		
Awarenes	0.96	-0.04	1.69	
Building	0.48	0.10	-1.29	-0.56

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.46  
 Median Standardized Residual = 0.00  
 Largest Standardized Residual = 2.79

Stemleaf Plot

```

- 2|52210
- 1|96322210000
- 0|877766641000
  0|1113445579
  1|004567788899
  2|23458
    
```

Largest Positive Standardized Residuals

Residual for Awarenes and Persuasi 2.79

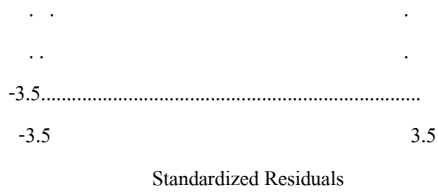
CONFIRMATORY SECOND ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

Qplot of Standardized Residuals

```

3.5.....
.
.
    
```





CONFIRMATORY SECOND ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	SERVING	LEADING	PERFORMI
Listenin	--	3.42	3.42
Empathy	--	5.11	5.11
Healing	--	0.76	0.76
Persuasi	3.42	--	3.43
Conceptu	1.39	--	1.39
Foresigh	0.05	--	0.05
Stewards	3.23	3.23	--
Growth	0.01	0.63	--
Awarenes	--	--	--
Building	1.32	0.13	--

Expected Change for LAMBDA-Y

	SERVING	LEADING	PERFORMI
Listenin	--	0.24	-0.55
Empathy	--	-0.23	0.52
Healing	--	0.10	-0.23
Persuasi	0.62	--	-0.62
Conceptu	-0.29	--	0.29
Foresigh	-0.06	--	0.06
Stewards	0.39	-0.17	--
Growth	0.01	0.05	--
Awarenes	--	--	--
Building	-0.14	0.02	--



## Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	SERVING	LEADING	PERFORMI
	-----	-----	-----
Listenin	--	0.24	-0.55
Empathy	--	-0.23	0.52
Healing	--	0.10	-0.23
Persuasi	0.62	--	-0.62
Conceptu	-0.29	--	0.29
Foresigh	-0.06	--	0.06
Stewards	0.39	-0.17	--
Growth	0.01	0.05	--
Awarenes	--	--	--
Building	-0.14	0.02	--

## Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	SERVING	LEADING	PERFORMI
	-----	-----	-----
Listenin	--	0.24	-0.55
Empathy	--	-0.23	0.52
Healing	--	0.10	-0.23
Persuasi	0.62	--	-0.62
Conceptu	-0.29	--	0.29
Foresigh	-0.06	--	0.06
Stewards	0.39	-0.17	--
Growth	0.01	0.05	--
Awarenes	--	--	--
Building	-0.14	0.02	--

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

## Modification Indices for THETA-EPS

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
Listenin	--					
Empathy	--	--				
Healing	--	--	--			
Persuasi	3.42	--	--	--		
Conceptu	--	4.07	0.76	--	--	
Foresigh	--	0.05	--	--	--	--
Stewards	0.27	4.26	0.07	1.63	0.19	0.01
Growth	0.62	1.11	0.47	0.06	0.46	1.22
Awarenes	--	--	--	--	4.66	4.66
Building	0.02	2.14	0.02	--	0.02	0.23

## Modification Indices for THETA-EPS

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	--			
Growth	0.30	--		
Awarenes	--	--	--	
Building	0.30	--	--	--

## Expected Change for THETA-EPS

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
Listenin	--					
Empathy	--	--				
Healing	--	--	--			
Persuasi	0.01	--	--	--		
Conceptu	--	-0.01	0.01	--	--	
Foresigh	--	0.00	--	--	--	--
Stewards	0.00	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00
Growth	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Awarenes	--	--	--	--	0.01	-0.01
Building	0.00	-0.01	0.00	--	0.00	0.00

## Expected Change for THETA-EPS

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	--			
Growth	0.00	--		
Awarenes	--	--	--	
Building	0.00	--	--	--

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
Listenin	--					
Empathy	--	--				
Healing	--	--	--			
Persuasi	0.01	--	--	--		
Conceptu	--	-0.01	0.01	--	--	
Foresigh	--	0.00	--	--	--	
Stewards	0.00	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00
Growth	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Awarenes	--	--	--	--	0.01	-0.01
Building	0.00	-0.01	0.00	--	0.00	0.00

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	--			
Growth	0.00	--		
Awarenes	--	--	--	
Building	0.00	--	--	--

Maximum Modification Index is 5.11 for Element (2, 3) of LAMBDA-Y

## CONFIRMATORY SECOND ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

## Factor Scores Regressions

ETA

	Listenin	Empathy	Healing	Persuasi	Conceptu	Foresigh
SERVING	0.10	0.03	0.06	0.05	0.08	0.14
LEADING	0.06	-0.01	-0.01	0.22	0.15	0.30
PERFORMI	0.03	-0.01	-0.02	0.01	0.05	0.08

ETA

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
SERVING	0.18	0.17	0.19	0.11
LEADING	0.11	0.11	0.10	0.06
PERFORMI	0.24	0.23	0.33	0.16

## CONFIRMATORY SECOND ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	SERVING	LEADING	PERFORMI
Listenin	0.77	--	--
Empathy	0.75	--	--
Healing	0.78	--	--
Persuasi	--	0.88	--
Conceptu	--	0.86	--
Foresigh	--	0.91	--
Stewards	--	--	0.90
Growth	--	--	0.91
Awarenes	--	--	0.90
Building	--	--	0.87

GAMMA

SERVANT

SERVING 1.00  
 LEADING 0.95  
 PERFORMI 1.00

Correlation Matrix of ETA and KSI

SERVING LEADING PERFORMI SERVANT  
 -----

SERVING	1.00			
LEADING	0.95	1.00		
PERFORMI	0.97	0.95	1.00	
SERVANT	1.00	0.95	1.00	1.00

PSI

SERVING LEADING PERFORMI  
 -----

SERVING	--		
LEADING	--	0.09	
PERFORMI	-0.03	--	--

CONFIRMATORY SECOND ORDER FACTOR ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

SERVING LEADING PERFORMI  
 -----

Listenin	0.77	--	--
Empathy	0.75	--	--
Healing	0.78	--	--
Persuasi	--	0.88	--
Conceptu	--	0.86	--
Foresigh	--	0.91	--
Stewards	--	--	0.90
Growth	--	--	0.91
Awarenes	--	--	0.90
Building	--	--	0.87

## GAMMA

## SERVANT

-----

SERVING 1.00  
 LEADING 0.95  
 PERFORMI 1.00

## Correlation Matrix of ETA and KSI

## SERVING LEADING PERFORMI SERVANT

-----

SERVING 1.00  
 LEADING 0.95 1.00  
 PERFORMI 0.97 0.95 1.00  
 SERVANT 1.00 0.95 1.00 1.00

## PSI

## SERVING LEADING PERFORMI

-----

SERVING --  
 LEADING -- 0.09  
 PERFORMI -0.03 --

## THETA-EPS

## Listenin Empathy Healing Persuasi Conceptu Foresigh

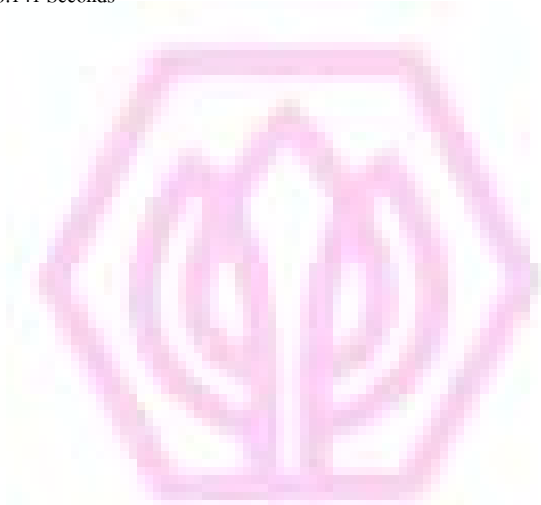
-----

Listenin 0.41  
 Empathy 0.15 0.44  
 Healing 0.08 0.15 0.39  
 Persuasi -- 0.05 0.06 0.22  
 Conceptu -0.02 -- -- -- 0.26  
 Foresigh -0.02 -- -0.01 -0.03 0.02 0.17  
 Stewards -- -- -- -- -- --  
 Growth -- -- -- -- -- --  
 Awareness 0.04 0.06 0.08 0.04 -- --  
 Building -- -- -- 0.01 -- --

THETA-EPS

	Stewards	Growth	Awarenes	Building
Stewards	0.19			
Growth	--	0.17		
Awarenes	-0.06	-0.05	0.19	
Building	--	0.02	-0.06	0.24

Time used: 0.141 Seconds



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายอรุณ พรหมจรรย์
วัน เดือน ปีเกิด	4 กุมภาพันธ์ 2502
สถานที่เกิด	จังหวัดสุพรรณบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2525 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2531 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2544 มหาวิทยาลัยบูรพา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาการบริหารทั่วไป
ประสบการณ์ในการทำงาน	รับราชการครู พ.ศ. 2526-2538 รับราชการพลเรือน พ.ศ. 2538 – ปัจจุบัน
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ตำแหน่งนักวิชาการศึกษารักษานาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่ม ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือสำนักติดตามและประเมินผลการ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 300/179 หมู่บ้านสวนทองวิลล่า 4 ซอยพหลโยธิน 50 ถนนพหลโยธิน แขวงคลองถนน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร 10220