



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นางอมรวิดี สิ้นเจริญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเพื่อการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรี

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรี



A MODEL OF SERVANT LEADERSHIP DEVELOPMENT
FOR DIRECTORS OF BASIC EDUCATION SCHOOL

Mrs.Amornvadee Sincharoen

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Degree of Doctor of Philosophy Program in Management for Development

Rajabhat Rajanagarindra University

2013

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัย	นางอมรวดี สนิเจริญ
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเพื่อการพัฒนา
พ.ศ.	2556
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.สุธี ประจงศักดิ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร.ลัดดา จาบถนอม ดร.นิวัตต์ น้อยมณี

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เพื่อสร้างและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และการทดสอบค่าที

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการพัฒนา คือ ความรักอันบริสุทธิ์ ความถ่อมตน การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การมีวิสัยทัศน์ ความไว้วางใจ การบริการ และการให้อำนาจ ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) การเตรียมการเพื่อการพัฒนา (2) การประเมินก่อนการพัฒนา (3) การดำเนินการพัฒนา และ (4) การประเมินหลังการพัฒนา และส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้ ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การนำรูปแบบไปใช้และการบรรลุเป้าหมายมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สรุปว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ความเข้าใจและมีเจตคติต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ

หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีพฤติกรรมตามคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเพิ่มมากขึ้นทุกด้าน

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Title : A MODEL OF SERVANT LEADERSHIP DEVELOPMENT
FOR DIRECTORS OF BASIC EDUCATION SCHOOLS

Researcher : Mrs.Amornvadee Sincharoen

Degree : Doctor of Philosophy (Management for Development)

Year : 2013

Advisor : Assoc.Prof.Dr.Sudhee Prajongsak

Co-advisor : Dr.Ladda Chabthanom
Dr.Niwat Noymanee

ABSTRACT

The purposes of this research were to study servant leadership characteristics aiming to construct and evaluate the servant leadership model for directors of basic education schools. The research was comprised of 3 steps: 1) studying the servant leadership characteristics for directors of basic education schools; 2) constructing the servant leadership development model; and 3) evaluating the servant leadership development model. The statistical devices for data analysis were percentage, mean, standard deviation, median, interquartile range and *t*-test.

The results of the study revealed that the servant leadership development model for directors of basic education schools was comprised of 4 parts: Part 1 was the servant leadership characteristics needed to be developed: agape, humility, altruism, vision, trust, service and empowerment; Part 2 was the principles and concepts of the servant leadership development model; Part 3 was the process of the servant leadership development model which was comprised of four phases: (1) preparation for development (2) pre-training evaluation before developing (3) treatment (4) post-training evaluation and Part 4 was the application of the model. The experts' evaluation revealed that the application and goal achievement was appropriate at a high level. Apart from that, the feasibility of the model was also at a high level. In short, knowledge and understanding, including positive attitudes towards the servant leadership after

the training of the basic education schools directors were significantly higher than before the training at the .05 level. As well, the servant leadership characteristics of the directors had been increased in every aspect.

Keywords: development model, servant leadership, director of basic education school

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากระงศาตราจารย์ ดร.สุธี ประจงศักดิ์ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.ลัดดา จาภณอม ดร.นิวัฒน์ น้อยมณี กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวัฒน์ จิระเดชประไพ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายฝน เสกขุนทด และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ ตลอดจนให้ความเอาใจใส่ติดตามงานด้วยความเป็นห่วงผู้วิจัยตลอดมา ซึ่งผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัย ทั้งในด้านข้อมูลที่จำเป็น การตอบแบบสอบถาม การให้ข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ การตรวจสอบและการประเมินรูปแบบการพัฒนา รวมทั้งการวิพากษ์หลักสูตรและประเมินคู่มือฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจนสำเร็จสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในครั้งนี้ และขอขอบคุณคณะครูโรงเรียนวัดเขาหินทุกคนที่มีส่วนช่วยเหลือ ให้กำลังใจและสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ท้ายสุดนี้ขอขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ว่าที่พันตรีไพรัตน์ สินเจริญ ที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาอยู่ ซึ่งผู้วิจัยตระหนักดีว่า ในบางช่วงเวลาผู้วิจัยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ทางครอบครัวได้สมบูรณ์นัก แต่สมาชิกทุกคนในครอบครัวก็ได้ให้การสนับสนุน ให้ความรักและความเข้าใจตลอดมา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้วิจัยถือว่าเป็นกำลังใจที่สำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นางอมรวดี สินเจริญ

สารบัญ

บทที่	หน้า
หน้าอำนวยการ	(1)
บทคัดย่อภาษาไทย	(2)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญ	(5)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(11)
1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	6
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	6
1.4 ขอบเขตการวิจัย	7
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	10
2.1.1 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา	10
2.1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	12
2.1.3 แนวคิดในการพัฒนาสถานศึกษา	18
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	21
2.2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	22
2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ	24
2.2.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ	26
2.2.4 ภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและอิทธิพล	30

บทที่	หน้า
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ.....	32
2.3.1 ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ.....	32
2.3.2 แนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ.....	33
2.3.3 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ.....	35
2.3.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ.....	36
2.3.5 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ.....	38
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	45
2.4.1 ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	45
2.4.2 หลักและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	47
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม.....	52
2.5.1 ความหมายและวิธีการฝึกอบรม.....	52
2.5.2 กระบวนการและขั้นตอนในการฝึกอบรม.....	53
2.5.3 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม.....	56
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....	61
2.6.1 ความหมายของรูปแบบ.....	61
2.6.2 ประเภทของรูปแบบ.....	62
2.6.3 องค์ประกอบของรูปแบบ.....	63
2.6.4 การประเมินรูปแบบ.....	74
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76
2.7.1 งานวิจัยในประเทศ.....	76
2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	84
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	88
3.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	90
3.2 ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	90
3.3 ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	92

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
4.1 ตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	98
4.2 ตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	100
4.3 ตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	103
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	146
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	146
5.2 อภิปรายผล.....	151
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	156
รายการอ้างอิง.....	157
ภาคผนวก.....	166
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์	167
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	172
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	178
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการยกร่างหลักสูตรฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย.....	203
ภาคผนวก จ คู่มือฝึกอบรม.....	240
ภาคผนวก ฉ ภาพการดำเนินการฝึกอบรม	360
ประวัติผู้วิจัย	366

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์กระบวนการ องค์ประกอบและรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	101
2 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาและรายละเอียดที่ได้จากการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาตามแนวคิดของนักวิชาการที่เสนอไว้.....	102
3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย.....	105
4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินคู่มือฝึกอบรม.....	123
5 เปรียบเทียบความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการก่อนและหลังการอบรม.....	125
6 เปรียบเทียบความแตกต่างของเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการก่อนและหลังการอบรม	125
7 การประเมินผลความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม.....	126
8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ภาพรวม.....	127
9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ด้านความรักอันบริสุทธิ์.....	128
10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ด้านความถ่อมตน.....	129
11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น.....	130
12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ด้านการมีวิสัยทัศน์.....	131
13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ด้านความไว้วางใจ.....	132

23 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาใน
พฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่
ผ่านการอบรม ก่อนและหลังการอบรม ด้านการให้อำนาจ..... 144

ตาราง	หน้า
24 ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1.....	204
25 ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อการปรับปรุงประเด็นพิจารณาในแบบสอบถามรอบที่ 1.....	212
26 ผลการแสดงความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2.....	222
27 ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3.....	230
28 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์ระหว่างรอบ 2 และรอบ 3.....	238

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงปัจจัยที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับ.....	23
2 กระบวนการฝึกอบรม.....	48
3 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของทาบ.....	58
4 กระบวนการจัดทำหลักสูตรของเซเลอร์ และอเล็กซานเดอร์.....	60
5 กระบวนการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากร.....	65
6 ขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนา.....	67
7 กรอบแนวคิดในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาผู้บริหาร.....	70
8 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	89
9 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	108

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร (information era) โดยมีกระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่มีบทบาทและอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ โดยเฉพาะในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี รวมถึงสิ่งแวดล้อม ธุรกิจการค้า การอุตสาหกรรม การบริหารจัดการ ข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศที่ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีวิตของประชาชน กระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ก่อให้เกิดการปฏิรูปทุกด้าน ทั้งในด้านศาสนา สังคม การสาธารณสุข การศึกษาและวัฒนธรรม สิทธิและหน้าที่ แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐและอื่นๆ สำหรับในด้านการศึกษารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กำหนดสิทธิและเสรีภาพในการศึกษา ตามมาตรา 49 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และมาตรา 80 (3) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา ในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมาตรา 80 (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนาและเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ (ราชกิจจานุเบกษา, 2550, หน้า 15, 23-24)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง มาตรา 53 ระบุว่าให้มี
องค์กรวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอน
ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งคุรุสภาได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ประกอบด้วย มาตรฐานความรู้ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน นอกจากนี้ ยังได้มีการกำหนดจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ได้แก่ 1) จรรยาบรรณต่อตนเอง ได้แก่ การมีวินัย การพัฒนาตนเอง ในด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ 2) จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ได้แก่ ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริตและรับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ 3) จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ได้แก่ ความรัก ความเมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ไม่กระทำการเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ ให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ 4) จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ได้แก่ การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และ 5) จรรยาบรรณต่อสังคม ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 31-32) และได้มีการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 27 ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา มีหน้าที่ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาและส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ราชกิจจานุเบกษา, 2547, หน้า 33-34)

กระทรวงศึกษาธิการได้มีการปรับโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย มีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาให้มีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหาร มีการกำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการและปัจจัยต่างๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาพัฒนาทั้งระบบ (whole school approach: WSA) และข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองที่เน้นประเด็นหลัก 3 ประการคือ 1) คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

และเรียนรู้ของคนไทย โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษา และเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่อให้ประชาชนทุกคน ทุกเพศ ทุกวัยมีโอกาสเข้าถึงการศึกษา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม ในการบริหาร และจัดการศึกษา โดยเพิ่มบทบาทของผู้ที่อยู่นอกระบบการศึกษาด้วย ซึ่งหากจะพิจารณาในประเด็น การมีส่วนร่วม จะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมีบทบาท ในการประสานงานทุกภาคส่วนทั้งในและนอกสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของตนเองจากผู้ที่ทำหน้าที่สั่งการมาทำหน้าที่ชี้แนะ สอนงาน ควบคุมและร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทำงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ (ณัฐพันธ์ เขจรนนทน และคณะ, 2545, หน้า 3)

การบริหารสถานศึกษาของไทยในอดีต ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชา สั่งการ ควบคุมดูแลและตัดสินใจ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในสถานศึกษาจึงเป็น ลักษณะการสื่อสารทางเดียวจากบนลงล่าง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกรงกลัวและปฏิบัติตามคำสั่งในอำนาจ หน้าที่โดยชอบด้วยกฎหมายของผู้บริหาร จากสภาพการเปลี่ยนแปลงของระบบโครงสร้างและ การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร สภาพการณ์ของการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทำให้ผู้บริหารต้องยอมรับความจริงที่ว่า การบริหารสถานศึกษา เพื่อสนองการปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการเปลี่ยนแปลงไป มีการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วนทั้งในและนอกองค์กร การใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดการร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานด้วยความพึงพอใจ เกิดความเชื่อถือและความไว้วางใจในผู้บริหารและเกิดทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นพลังรวมอันจะนำองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็น ถึงการที่มีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพ สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมี ภาวะผู้นำร่วมกันด้วย ดังนั้นแนวทางที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานโดยอาศัยความรู้คือการมอบอำนาจ แก่บุคลากร สร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความไว้วางใจสูง และปรัชญาการมอบอำนาจที่กลับทิศทาง ให้ผู้นำกลายเป็นผู้ให้บริการ (Covey, 2002) ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

หลักการของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการอาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ปัจจุบันที่กำลังเกิดขึ้น โดยภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วยคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานและการมุ่งพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้เจริญงอกงาม ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรพัฒนาได้ และประการสำคัญภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นตัวอย่างที่ดีในการมอบอำนาจและความไว้วางใจแก่ผู้อื่นซึ่งถือว่าเป็นหลักการสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมาก การบริหารงานในอดีตที่เน้นการควบคุมและสั่งการเปลี่ยนเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลับกลายเป็นความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุประสงค์ของเปลี่ยนเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องขจัดกฎเกณฑ์ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีขีดจำกัด (บิงอร์ ไชยเผือก, 2550, หน้า 18)

ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารที่จะเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน ต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบันและต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นแกนนำแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์กร ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับคุณภาพและความก้าวหน้าขององค์กร ในการสะท้อนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ในหน่วยงานหรือองค์กรใดหากผู้นำหรือหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัวเองกิจการของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและก้าวหน้า ซึ่งผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องเป็นผู้ให้ (to lead is to serve) และ 2) ผู้นำต้องรู้จักเป็นผู้ตาม (to lead is to follow) (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2553, หน้า 42)

ดังนั้นผู้บริหารควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีความรัก สร้างศรัทธา ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ ดูแลและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงาน รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งสอดคล้องกับ อนุชา กอนพวง (2550,

หน้า 36) ที่ได้กล่าวถึงผู้บริหารในปัจจุบันว่าต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เป็นผู้อำนวยความสะดวกและเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมการทำงานของทีมงานในด้านต่างๆ รวมทั้งให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในสังคมไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้ ซึ่ง กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้ค้นพบหัวใจสำคัญ นั่นคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (the great leader) ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน (Spears, 1994, p.16) กล่าวคือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเน้นการให้บริการผู้อื่น เห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีความยืดหยุ่นสูง สามารถให้อภัยแก่ผู้อื่นด้วยความรักอย่างจริงใจ มอบความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญรับใช้ดูแลความต้องการของกลุ่มก่อนความต้องการของตนเอง เป็นบุคคลที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูง (Greenleaf, 1977, p. 13; Covey, 2002, p. 29) นับว่าเป็นคุณลักษณะผู้นำที่หาพบในยุคปัจจุบันที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับวัตถุมากกว่าคุณค่าของความเป็นมนุษย์และเป็นคุณสมบัติที่สังคมเรียกร้อง จะเห็นว่าในปัจจุบันแนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership) ได้รับความนิยมและแพร่หลายในต่างประเทศ สำหรับในประเทศไทยมีงานวิจัยและงานเขียนที่กล่าวถึงแนวคิดนี้บ้างไม่มากนัก โดยใช้คำภาษาไทยว่า “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้” เนื่องจากผู้วิจัยต้องการจะสื่อความหมายในเชิงบวก และแนวคิดดังกล่าวไม่ใช่เรื่องของการรับใช้เพียงอย่างเดียวแต่เป็นเรื่องของหลักการการทำงานเป็นทีม หลักการดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น หลักคุณธรรมจริยธรรม หลักการเสียสละและอุทิศตนเพื่อความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของผู้ตามและองค์กร ผู้วิจัยจึงใช้คำว่า “ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ” ในงานวิจัยนี้

แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ในเรื่องของการมีหัวใจของการดูแลและให้บริการ การให้ความรัก ความเห็นอกเห็นใจ ให้เกียรติและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญไว้วางใจและการใช้อำนาจอย่างมีจริยธรรม เสียสละ อุทิศตนเพื่อพัฒนาคน รับฟังความคิดเห็น สร้างเสริมกลุ่ม แบ่งปันอำนาจและหน้าที่ของแต่ละบุคคล เสียสละและอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เน้นการใช้ความสามารถของตนพัฒนาบุคคลและองค์กร ให้เจริญเติบโตและพร้อมที่จะรับใช้ดูแลและอำนวยความสะดวกให้ผู้อื่น และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของศาสนาคริสต์ ผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ ผู้บริหารโรงเรียนรับรางวัลพระราชทาน และผู้บริหารโรงเรียนตีประจําตำบล พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการสอดคล้องกับบทบาทของ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะสำคัญในการทำให้ผู้ร่วมงานรัก ศรัทธา มีขวัญกำลังใจและพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถทำงานด้วยความพึงพอใจผ่านทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการร่วมพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพได้รับการยอมรับจากชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง สอดรับกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาที่คุรุสภาได้กำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตน 12 มาตรฐาน ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารมีอาชีพแสดงความรัก ความเมตตาและความปรารถนาดีต่อองค์กร ต่อผู้ร่วมงาน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการพุดนำปฏิบัติ นำ เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการจะสามารถใช้ศักยภาพในการบริหารโรงเรียน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการหล่อหลอมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ กล้าที่จะตัดสินใจพัฒนาจริยธรรมคุณธรรมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง อำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นผู้นำที่ผู้อื่นอยากเดินตามด้วยความรัก ความศรัทธาและเต็มใจ ใช้ความสามารถในการประสานสัมพันธ์จนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับประสิทธิผลองค์การ อาจกล่าวได้ว่าสถานศึกษาจะดีหรือไม่ดี มีคุณภาพหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและจะทำให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากผู้สั่งการมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้บุคลากรทุกคนสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ด้วยความพึงพอใจผ่านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิผลขององค์การดังได้กล่าวมาแล้ว

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จะเห็นว่า การบริหารองค์การยุคใหม่เน้นการมีส่วนร่วมและการนำทีมงานมาเป็นหลักในการบริหารจัดการ ผู้บริหารถือเป็นผู้นำซึ่งดำรงอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลและกำกับกการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความสามารถและอำนาจหน้าที่ในการบริหารทีมงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้ได้มากที่สุด หากผู้บริหารได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการอย่างเป็นระบบ เชื่อมั่นว่าผู้บริหารจะสามารถนำความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะและทักษะในด้านความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา พัฒนา

ประสิทธิภาพที่ทีมงานอันจะส่งผลโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งคำถามการวิจัยดังนี้

1.2.1 ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีคุณลักษณะใดบ้าง

1.2.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรเป็น

อย่างไร

1.2.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่นำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1.3.1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1.4.1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) ด้านเนื้อหา

แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ของ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002), สเปนีย์ (Spears, 2004), แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003), ฟาริง และคณะ (Faring et al., 1999), ล็อบ (Laub, 1999), รัสเซล (Russell, 2001), เดนนิส (Dennis, 2004), เดนนิส และโบคาร์เนีย (Dennis & Bocarnea, 2005)

2) ด้านประชากร

ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่ปฏิบัติจริงตามบทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในฝันหรือผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของศาสนาคริสต์หรือ ผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธหรือ ผู้บริหารโรงเรียนรับรางวัลพระราชทานหรือ ผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบล จำนวน 5 คน โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง

1.4.2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) ด้านเนื้อหา

(1) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ของ คาร์รอล, คชสมิท และเอลเบิร์ต (Carrall, Kuzmits & Elbert, 1992) เดสเลอร์ (Dessler, 1997) เวิร์นเนอร์ และเดสิโมน (Werner & Desimone, 2006) มอนดี้ และคณะ (Mondy et al., 2005) จงกลนี ชติงเทวินทร์ (2542) ดนัย เทียนพุดม (2545) เบญจพร แก้วมีศรี (2545) วิเชียร ชิวพิมาย (2539)

(2) แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ของ ประภาเพ็ญ สุวรรณ (ม.ป.ป.), ทาบา (Taba, 1962) เซลเลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor & Alexander, 1981)

2) ด้านประชากร

ประชากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาและให้ความเห็นในแบบสอบถามเพื่อยกร่างหลักสูตร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในฝันหรือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของศาสนาคริสต์หรือ ผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธหรือ ผู้บริหารโรงเรียนรับรางวัลพระราชทานหรือ ผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบลหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือ ผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกหรือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่ารองศาสตราจารย์ จำนวน 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) 3 รอบ

1.4.3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) ด้านเนื้อหา

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบ ของ รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548, หน้า 17-18)
Joint committee on standards for educational evaluation และ Day & Eisner (อ้างถึงใน
เบญจพร แก้วมีศรี, 2545, หน้า 93-94)

2) ด้านประชากร

(1) ประชากรที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสม
ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ที่มี
ความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรม หรือ ผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก
จำนวน 5 คน โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

(2) ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพของ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการ
สถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน

(3) ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามความพึงพอใจในพฤติกรรม
ของผู้บริหารเพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ได้แก่
ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรม จำนวน 75 คน

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ของ กรีนลีฟ
(Greenleaf, 2002), สเปียร์ (Spears, 2004), แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003), ฟาร์ริง และคณะ
(Faring et al., 1999), ล็อบ (Laub, 1999), รัสเซล (Russell, 2001), เดนนิส (Dennis, 2004), เดนนิส
และ โบคาร์เนอ (Dennis & Bocamea, 2005).

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

1.6.1 รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง แบบแผนเชิงปฏิบัติการที่แสดงถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับกระบวนการที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการพัฒนากภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งรูปแบบการพัฒนากประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการพัฒนา ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการกำกับรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนากภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการเพื่อการพัฒนา 2) การประเมินก่อนการพัฒนา 3) การดำเนินการพัฒนา 4) การประเมินผลหลังการพัฒนา และส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

1.6.2 ประสิทธิภาพของรูปแบบ หมายถึง ผลของการประเมินความรู้ความเข้าใจ เจตคติ พฤติกรรม หลังการอบรมเปลี่ยนแปลงไปในระดับสูงขึ้น

1.6.3 ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง คุณลักษณะที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการใช้หรือให้บริการผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความรักอันบริสุทธิ์ ด้านความถ่อมตน ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความไว้วางใจ ด้านการบริการ และด้านการให้อำนาจ

1.6.4 คู่มือฝึกอบรม หมายถึง เอกสารที่สร้างขึ้นจากรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.6.5 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ถึงมัธยมศึกษา

1.6.6 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 3) มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาและบริหารครูให้ทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน สถานศึกษาแต่ละแห่งมีสภาพแวดล้อม ปัจจัย และวัฒนธรรมแตกต่างกัน การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาทุกแห่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ อย่างหลากหลาย เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ให้การจัดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2.1.1 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 56-57) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังนี้

ด้านวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำและการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารการบัญชีและการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3) ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการลาออกจากราชการ

4) ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การดำเนินงานธุรการ การประสานและพัฒนาระบบเครือข่ายการศึกษางานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ การจัดระบบและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำเนาผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน บริการสารสนเทศและงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่นๆ การจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 9 ให้ยึดหลัก มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจ มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ระดมทรัพยากร รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2545, หน้า 6) ซึ่งการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน มีส่วนประกอบสำคัญหลายอย่างที่ช่วยให้องค์การนั้นประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพตามมาตรฐาน มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่ง คือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้บริหาร ผู้ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการในหน่วยงานหรือองค์กร ตลอดจนเป็นคนที่ยพยายามทำงานร่วมกับคนอื่นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรด้วยหลักเหตุผล (ทวน พิณรุฬพันธ์, 2549, หน้า 15) ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจในระดับสถานศึกษา ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากร คือ คน เงิน วัสดุและการจัดการที่มีอยู่อย่างจำกัด สถานศึกษาควรดำเนินการไปในทิศทางใดนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) ผู้บริหารต้องเป็นคนจัดรูปร่างเพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ 2) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็นสถานศึกษา 3) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาและจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอนหรือมีความรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา และ 4) ผู้บริหารจำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลาย ลุล่วงไปด้วยดี

2.1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 27 กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาและมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2547, หน้า 33-34)

1) ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2) พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

นอกจากนี้ กฎกระทรวงว่าด้วยเรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ยังได้กำหนดบทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2550, หน้า 29-33)

1) บทบาทด้านบริหารวิชาการ ผู้บริหารต้องมีหน้าที่พัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น วางแผนงานด้านวิชาการ จัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา พัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน รวมทั้งสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ตลอดจนพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ประการต่อไปจัดให้มีการนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา รวมถึงการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา นอกจากนี้ต้องจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา คัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2) บทบาทด้านบริหารงบประมาณ ผู้บริหารต้องมีหน้าที่จัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง รวมทั้งอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามและการรายงานการใช้งบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ รวมถึงการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา อย่างไรก็ตามผู้บริหารยังต้องปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณ การพัฒนาระบบข้อมูลและ

สารสนเทศ รวมถึงควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงิน จากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงินการนำเงินส่งคลัง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำ รายงานทางการเงินและงบการเงิน และการจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน เป็นต้น

3) ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารต้องมีหน้าที่วางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง สรรหา บรรจุแต่งตั้งและการเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการ เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียน ประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ วินัย คุณธรรม จริยธรรมและยกย่อง เชิดชูเกียรติ การขอรับใบอนุญาตรวมถึงพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4) ด้านการบริหารทั่วไป ผู้บริหารต้องมีหน้าที่พัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา วางแผนการบริหารงานการศึกษา วิจัยเพื่อพัฒนานโยบาย และแผน จัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ดำเนินงานธุรการ ดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม จัดทำสำมะโนผู้เรียน และการรับนักเรียน เสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษารวมไปถึงประสานการจัดการศึกษาใน ระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย นอกจากนี้ยังต้องระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การไปทัศนศึกษา กิจกรรมนักเรียน ประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและ ส่วนท้องถิ่น รายงานผลการปฏิบัติงาน จัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน จัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยน พฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน เพราะมีภารกิจหลายๆ อย่างที่จะต้อง ปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทภาวะผู้นำที่แตกต่างจากผู้นำทั่วไป นักวิชาการหลายท่านได้ นำเสนอบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2545, หน้า 20-21) ได้เสนอบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

- 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำทางวิชาการที่ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีอิสระ คล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากครู บุคลากรภายในโรงเรียน รวมทั้งบุคคลและหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน
- 3) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก โดยอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในด้านวิชาการ การให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ มีความสุขในการเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
- 4) การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ
- 5) การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนและการทำงานให้ดีขึ้น
- 6) การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ
- 7) การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอก และมีการนำผลการประเมินมาใช้กำหนดนโยบายการศึกษาเพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น
- 8) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงานรวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนรับทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10) การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคของสังคมฐานความรู้

คเนชวิช (Knezevich, 1984, pp. 16-18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท แต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ดังนี้

1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง การปฏิบัติงาน (direction setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ และเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (leader catalyst) บทบาทนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3) บทบาทเป็นนักวางแผน (planner) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้และความเข้าใจในการวางแผน

4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ

5) บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมองค์การด้วย

6) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (change manager) ผู้บริหารต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ การจูงใจในการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพขององค์การ รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีניתยงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารกับบุคลากรในและนอกสถานศึกษา และควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้ง และแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา

10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problem manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา

11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (system manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา

12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instructional manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนาของมนุษย์ การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personnel manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา รู้เทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการบริหารงานบุคคล

14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาทรัพย์สินสิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง

15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ การประเมินผลการทำงานและโครงการต่างๆ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (public relator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หน่วยงานภายนอก มีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่นๆ

17) บทบาทเป็นประธานในพิธี (ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถทางด้านความเป็นผู้นำในการจัดงานและพิธีการต่างๆ ของหน่วยงาน ทั้งในและนอกสถานศึกษา

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา และคณะ (2545, หน้า 1-15) สรุปไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง จะต้องเป็นผู้นำในการสร้างและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ บทบาทใหม่ของผู้บริหารมืออาชีพที่ต้องเตรียมตัวและเป็นบทบาทใหม่ที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาทำความเข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางที่ตั้งไว้จนประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องมีการฝึกฝนตนเองด้านอุปนิสัยใจคอให้มีหัวใจในเรื่องบริการ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ความรู้สึกเสียสละ สะท้อนให้เห็นว่าเราจะช่วยเหลือบริการผู้อื่นเกิดขึ้นด้วยความบริสุทธิ์ใจ เป็นสิ่งที่ผู้อื่นมีความต้องการจากผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีใจกว้าง กล้าทำ กล้าเสียสละ เห็นผู้อื่นมีความสำคัญ กล้าได้กล้าเสีย ใจกว้างทางการยอมรับความสำเร็จและการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ผู้บริหารจะต้องทำใจให้สุขุม เข้าร่วมกิจกรรมงานที่สมาชิกของกลุ่มจัดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม แต่ผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดใหม่ๆ เสมอและเข้าร่วมกลุ่มด้วยความจริงใจ และมีกรพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจในวิชาชีพ ให้มีความรู้ทางทักษะที่นำไปสู่ความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านนี้จะต้องอาศัยสติปัญญาและการฝึกฝน ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถเข้าใจปัญหาต่างๆ รู้จักวิเคราะห์ที่ได้โดยมีทัศนคติอันกว้างไกล นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถเข้ากับคน เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร การพูดชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารอย่างมาก เป็นความสำเร็จแห่งการบริหารงานของ

นักวิชาการว่า บริหารงานต้องบริหารคนให้เลิศล้ำ ชำนาญการ เก่งคนต้องเก่งงาน เก่งบริหารต้องได้ทั้งคนและงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการสร้างคุณภาพที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดเท่าที่จะพึงกระทำได้ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาคือการเป็นผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่บริหารงานจนเกิดประสิทธิภาพที่ดีให้แก่องค์กร นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นสัญลักษณ์ของคนที่มีวัฒนธรรมของการใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีวิสัยทัศน์ มีบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำ เสียสละและสร้างศรัทธาซึ่งจะนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน จากการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบว่าบทบาทของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียดพบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรเกิดขึ้นจากการที่บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทในการปรับทีมงานในสถานศึกษาให้เป็นทีมงานที่แข็งแกร่ง มีสมรรถภาพ มีจิตใจพร้อมที่จะบุกเบิก สร้างสรรค์ สู้งานและแก้ปัญหาโดยให้แต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่ของตนและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีจุดหมาย เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพยายามทุ่มเทความสนใจของผู้ร่วมงานให้มากที่สุด ด้วยการถือหลักว่าการทำงานกับคนว่าต้องได้คน จึงได้งาน ผู้บริหารจะต้องอยู่กับคน อยู่กับงาน หากขาดคน งานก็จะไม่ได้ ซึ่งหน้าที่เหล่านี้จะหลอมรวมเป็นภาพความสำเร็จของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพราะการดำเนินงานต่างๆ ต้องมีผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาอีกหลายคนที่มีส่วนให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งแต่ละคนแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการ ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ใช้เทคนิควิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินและติดตามผล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2.1.3 แนวคิดในการพัฒนาสถานศึกษา

การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสามารถนำหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ มาประยุกต์ใช้ ดังต่อไปนี้

- 1) แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน (whole school approach: WSA)

การพัฒนาทั้งโรงเรียนเป็นแนวคิดที่มุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการพัฒนาไปพร้อมๆ กันอย่างเป็นระบบ โดยมีการดำเนินการอย่างครอบคลุมในทุกองค์ประกอบของโรงเรียน อาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การพัฒนาทั้งโรงเรียนมีขั้นตอนการดำเนินการ 6 ขั้นตอน ดังนี้ (1) ขั้นสำรวจ (E-explore) (2) ขั้นสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (C-converse) (3) ขั้นวางแผน (P-plan) (4) ขั้นลงมือปฏิบัติ (I-implement) (5) ขั้นประเมินผล การดำเนินงาน (E-evaluation) และ (6) ขั้นการปรับปรุงแผนงาน (R-revision) (ทิตินา แชมมณี, 2548, หน้า 11-13) และในการพัฒนาทั้งโรงเรียนนั้นมีลักษณะสำคัญดังนี้

- ก) การบูรณาการเข้าสู่ระบบงาน (built-in) เป็นการนำเรื่องที่ต้องลงมือทำเข้าสู่ระบบโรงเรียนให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงาน และภาระงานที่ทำอยู่ปกติ
- ข) การจัดให้ครบวงจร (complete cycle) โดยนำเรื่องที่ต้องการเข้าไปในขั้นตอนต่างๆ ของระบบและภาระงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงานและการประเมินผล
- ค) การพัฒนาให้ครอบคลุมทุกส่วนของระบบโรงเรียน (total development) โดยให้เรื่องที่ต้องการพัฒนา เป็นส่วนหนึ่งของทุกองค์ประกอบของโรงเรียน
- ง) การกำหนดปัจจัยพื้นฐาน (basic requirement) ที่เอื้อต่อการพัฒนา เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการทำกิจกรรมของเรื่องที่ต้องการ เช่น ระบบงาน กระบวนการทำงาน บุคลากร และโครงสร้างของโรงเรียนทางกายภาพ เป็นต้น
- จ) ส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (self development) โดยให้ฝ่ายต่างๆ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องประเมินตนเองเกี่ยวกับการดำเนินงาน และพัฒนาตนเองในเรื่องนั้นอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังกล่าวยังสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนางวงจรกิจกรรมของเดมมิง (deming cycle) คือเป็นการบริหารอย่างมีระบบ ตามกระบวนการคุณภาพ PDCA ที่มีการวางแผน (plan) ลงมือปฏิบัติ (do) ตรวจสอบประเมินผล (check) และกำหนดมาตรฐานและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (act)
- ฉ) การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (full participation) โดยให้ทุกฝ่ายทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของเรื่องนั้นๆ บนพื้นฐานของความเข้าใจ การยอมรับ และตระหนักในความสำคัญ การจัดการในลักษณะดังกล่าวต้องครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานที่เป็นองค์ประกอบหลัก

ของงานในโรงเรียน คือ การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมในโรงเรียน และกิจกรรมที่ทำร่วมกับชุมชน

2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based management: SBM)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระ และมีความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไปโดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด แนวคิดหรือหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ถวิล มาตรฐาน, 2544, หน้า 40-42) มีดังนี้

(1) การกระจายอำนาจ (decentralization) เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษามากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก เป็นการบริหารแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ตามทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGragor) ที่มองคนในแง่ดี เห็นว่าธรรมชาติของคนชอบทำงาน มีความรับผิดชอบและไม่ตี จึงมอบอำนาจความไว้วางใจให้บริหารด้วยตนเอง การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนมีความยุ่งยากและเพิ่มปัญหามากขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการกระจายอำนาจให้โรงเรียน จะทำให้สมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วม โรงเรียนมีพลังอำนาจ และมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(2) การมีส่วนร่วมและร่วมคิดร่วมทำ (participation and collaboration) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน เพราะการที่บุคคลมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น

(3) การบริหารตนเอง (self-managing) โดยโรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการ คิดเอง ทำเอง แก้ปัญหาเอง โดยมีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี ซึ่งหน่วยงานกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วมอบความไว้วางใจให้หน่วยปฏิบัติ สถานศึกษาสามารถบริหารด้วยตนเองซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทางด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน

ตามความพร้อมและสถานการณ์ของแต่ละโรงเรียน หรือที่เรียกว่ามีเอกภาพในนโยบาย แต่หลากหลาย
ในวิธีปฏิบัติ

(4) การตรวจสอบและถ่วงดุล (check and balance) เป็นความรับผิดชอบที่
ตรวจสอบได้ (accountability) ที่ยึดหลักว่า ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน
มีหน่วยงานที่ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานและนโยบายของชาติ

(5) การยึดหลักธรรมาภิบาล (good governance) เป็นการบริหารจัดการที่ดี
ยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส สอนงประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชนและประเทศชาติเป็นที่ตั้ง รวมทั้ง
หลักการสร้างอุปนิสัยเรื่อง think win-win ที่มีข้อตกลงแบบ ชนะ-ชนะ ที่ต้องเกื้อกูลกันอย่างจริงจัง
ทุกคนได้ประโยชน์ ไม่ทำให้ใครเสียหาย

(6) หลักการริเริ่ม (principle of human initiative) ความหลากหลายและความซับซ้อน
ของกิจกรรมการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในโรงเรียน
ในการปฏิบัติหน้าที่และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

(7) หลักดุลยภาพ (principle of equilibrium) มีวิธีการหรือแนวทางหลากหลาย
ที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา การยืดหยุ่น (flexibility)
เป็นเรื่องสำคัญ โรงเรียนมีความชอบธรรมเต็มที่ที่จะขับเคลื่อน พัฒนาและดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์
ของตนเองในการจัดการเรียนการสอน บริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นพลัง
สร้างคุณภาพการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน

สรุปว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นต้องจัดการบริหารเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร
วิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยผู้บริหาร
สถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ควบคุมดูแลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตาม
นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
จัดทำมาตรฐานการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการนำหลักการ แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ
มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมใน 3 บทบาท
คือ 1) บทบาทผู้บังคับบัญชา เป็นบทบาทที่ต้องพิจารณาว่าสมควรจะทำอะไรเพื่อให้เกิดผลคือ ทำให้
หน่วยงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว เรียบร้อยและมีความก้าวหน้า ทำให้คนเป็นสุข 2) บทบาทผู้นำ
เป็นบทบาทที่ผู้บังคับบัญชาพร้อมที่จะรัก ยกย่องและศรัทธา ผู้นำของสถานศึกษาจะต้องพร้อมที่

จะเป็นผู้ชี้ทิศทางจะเดิน รู้จักการวางโครงการดำเนินการในเรื่องต่างๆ และโครงการต้องเป็นที่ยอมรับของครู ผู้นำจะต้องดูกำลังคน กำลังเงินและกำลังอัตรา หากอัตราเร็วสูงเกินกว่าที่คนจะรับได้ก็จะมีผู้ทำตาม และหากผู้นำขาดผู้ตามเมื่อไรก็ได้เป็นผู้นำ และ 3) บทบาทผู้มีวิสัยทัศน์ รอบรู้ ประพฤติดี มีน้ำใจ เมตตาปรานี อ่อนน้อมถ่อมตนและเป็นคนที่พร้อมจะอำนวยความสะดวกและทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยถือหลักในการทำงานต้องได้ทั้งคนและงาน นับได้ว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ เป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต คือมีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (productivity) สูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในทุกองค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้รับมาจากประสบการณ์การเรียนรู้และการสังเกต ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่ง หรือพลังอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด สิ่งที่ผู้นำต้องการคือความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ (Green, 1988, p. 22)

2.2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากจนบางครั้งมีผู้ใช้ในความหมายอย่างเดียวกัน แต่ลักษณะสำคัญของคำสองคำนี้พอจะบอกถึงความแตกต่างกันได้โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนดกล่าวคือ “ภาวะผู้นำ” จะหมายถึงกระบวนการ แต่ “ผู้นำ” เป็นตำแหน่ง

ของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง คำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” มีนักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามความคิดเห็นแตกต่างกันไป เช่น

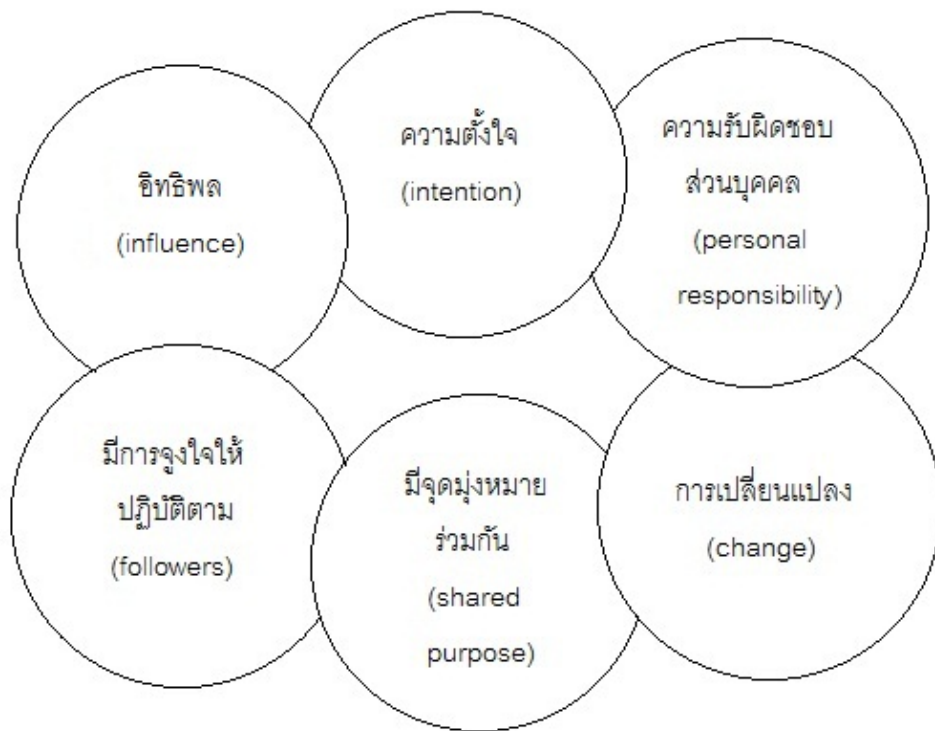
พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทิศทางที่ดีหรือชั่วได้โดยอิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่ละบรรลุเป้าหมายและความสามารถในการที่จะชักจูงผู้อื่นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อการดำเนินงานไปสู่จุดหมายของตนได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12-13) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีคุณสมบัติดังนี้

- 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ
- 2) เป็นผู้มีบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
- 4) ผู้นำมีสิ่งทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน
- 5) เป็นผู้ที่ใช้อำนาจ อิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

ดูบริน (Dubrin, 1998, p. 431) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ดาฟท์ (Daft, 1999, p. 6) กล่าวถึงปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย อิทธิพล ความตั้งใจ ความรับผิดชอบส่วนบุคคล การเปลี่ยนแปลง การมีจุดหมายร่วมกัน และการจูงใจผู้ตาม ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงปัจจัยที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับ

ที่มา: (Daft, 1999, p. 6 ; อ้างถึงใน สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ, 2547, หน้า 20)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การสร้างโอกาสให้พนักงานหรือบุคคลอื่นๆ ได้ทำประโยชน์เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

กิติ ตย์คานนท์ (2543, หน้า 22) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งทีจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อให้ร่วมใจดำเนินการ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้

พระธรรมปิฎก (2543, หน้า 3) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมาย

เฮอร์เช่ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1996, p. 88) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพลและทำให้บุคคลในองค์การเต็มใจจะปฏิบัติตามอิทธิพลนั้น ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้ $E = f(l, f, s)$ โดย E คือ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนแบบผู้นำของตนเอง (leader) ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (situation)

บาส (Bass, 1985, pp. 7-14) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำที่ได้มีการศึกษาและจำแนกไว้รวมทั้งสิ้น 11 ความหมายคือ 1) ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม 2) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ 3) ภาวะผู้นำ ในฐานะของศิลปะที่ก่อให้เกิดการยอมตาม 4) ภาวะผู้นำในฐานะของการใช้อิทธิพล 5) ภาวะผู้นำในฐานะของการกระทำหรือพฤติกรรม 6) ภาวะผู้นำในฐานะของรูปแบบของการจูงใจคน 7) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ 8) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือของการบรรลุเป้าหมาย 9) ภาวะผู้นำในฐานะของการมีปฏิสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้น 10) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน และ 11) ภาวะผู้นำในฐานะของการเริ่มต้นของโครงสร้าง

หากความหมายของ “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” จะเห็นได้ว่า “ผู้นำ” เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์สำคัญในการเสริมสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม สร้างเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสังคม เป็นผู้ที่จูงนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และเป็นผู้ที่จูงนำความสะอาดให้กับสมาชิกในกลุ่มในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งหน้าที่ให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้นำจะต้องใช้ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นการโน้มน้าวใจเพื่อให้ผู้ตามได้ใช้ความพยายามอย่างสมัครใจและอย่างกระตือรือร้น เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะไม่อยู่ข้างหน้าเพื่อนำหรืออยู่ข้างหลังเพื่อผลักดันหรือกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม การแข่งขัน และการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การและนโยบายการจัดการศึกษา ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำมืออาชีพจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการจัดการองค์การในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของการทำงานภายในองค์การ ดังนั้นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ดำเนินการบริหารองค์การ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การนำ การควบคุม เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการนำ โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือช่วยให้บุคลากรขององค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์การ โดยเฉพาะในระยะที่องค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง และช่วยให้บุคคลในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โรงเรียนก็เช่นกัน ต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนและความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน

แม้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติขององค์การ แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์การ ผู้บริหารในองค์การทุกระดับถูกตำหนิว่าขาดภาวะผู้นำและไม่ยอมรับในความรับผิดชอบในฐานะผู้นำ ดังนั้นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เป็นผู้นำ เป็นผู้ที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะเดินตามด้วยความรัก ความเชื่อถือศรัทธา ด้วยภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารจะต้องตั้งใจฝึกปฏิบัติและสร้างเจตคติต่อการเป็นผู้นำที่เป็นผู้ให้ และต้องตระหนักในการมุ่งมั่นตั้งใจฝึกฝนด้วยใจ

และพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและต้องได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ของผู้นำให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

เบนนิส และนาณัส (Bennis & Nanus, 1985, p. 215) กล่าวว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเป็นตัวทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาและสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้

จากแนวความคิดของนักวิชาการ และผลการวิจัยของนักวิจัยอาจสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ ได้ดังนี้คือ

- 1) ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการเพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- 2) ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในกรณนี้และควรมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์
- 3) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์กรหรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิผลหรือด้วยประสิทธิผล
- 4) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลหรือความสำเร็จของโรงเรียนส่วนใหญ่พบว่า อิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด อาจกล่าวได้ว่าประสิทธิผลของโรงเรียนขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหาร การศึกษาจะวัดได้ดีที่สุดที่ระดับโรงเรียน เพราะเป็นที่ที่ให้บริการการศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้นำทางการศึกษา ที่จะทำให้ครูสอนดี นักเรียนดี มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียน ซึ่งต้องใช้ภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของ

บุคลากร และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้

2.2.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

คำว่า “บทบาท” (role) ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายอย่าง ซึ่งแต่ละอย่างก็มีความหมายที่ไม่แตกต่างกันมากนัก นักจิตวิทยาสังคมได้กล่าวถึงที่มาของบทบาทว่า มาจากคำเต็มว่า “บทบาททางสังคม” (social role) ซึ่งหมายถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคลสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งคือผู้ดำรงตำแหน่งนั้นอยู่ อีกฝ่ายหนึ่งคือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น ซึ่งบทบาทจะแตกต่างกันไปโดยลักษณะหน้าที่ ลักษณะของกลุ่มคนและการปฏิบัติงาน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 125) ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งตามนัยสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่ง การแสดงบทบาทตามตำแหน่งที่บุคคลครองอยู่นั้นถือว่าเป็นบทบาทจริง ซึ่งยึดถือตามนัยสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่ง และสอดคล้องกับค่านิยมและปทัสสถานของสังคม ส่วนการแสดงบทบาทตามตำแหน่งย่อมเกี่ยวข้องกับและสัมพันธ์กับคนในสังคม บุคคลที่เกี่ยวข้องย่อมมีความมุ่งหวังและความคาดหวังในบทบาท ส่วนผู้ที่สวมตำแหน่งจะแสดงบทบาทที่มุ่งหวัง

ยุกต์ (Yukl, 1998, pp. 149-152) กล่าวว่าบทบาทของผู้นำแต่ละคนมีความแตกต่างกันตามบุคลิกลักษณะและสถานการณ์ ผู้นำมักถูกคาดหวังในด้านบทบาทที่สังคมคาดหวังไว้เกี่ยวกับตำแหน่ง หน้าที่ กฎ ระเบียบ วัฒนธรรม ความเชื่อของสังคม ความต้องการของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งธรรมชาติลักษณะของงาน บางครั้งผู้นำไม่สามารถปรับตัวยอมรับกับบทบาทเหล่านี้ได้ตามความคาดหวังของสังคม ซึ่งการรับรู้บทบาทของผู้นำจะขึ้นอยู่กับความต้องการ คุณลักษณะ ค่านิยมและทักษะของผู้นำ หากบทบาทตามความรู้ของผู้นำไม่สอดคล้องกับบทบาทที่สังคมคาดหวัง ผู้นำอาจจะเกิดความขัดแย้งในบทบาทก็ได้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายในการบริหารจัดการในองค์การได้ ซึ่งผู้นำจะต้องปรับปรุงและพัฒนาบทบาทที่สังคมคาดหวังและบทบาทตามการรับรู้ของตนเองให้ไปในทิศทางที่สอดคล้องกันจึงจะก่อให้เกิดการทำงานตามบทบาทของผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จ

ทองหล่อ เดชไทย (2544, หน้า 47-48) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 4 ประการ คือ

1) บทบาทผู้กำหนดทิศทาง (direction setter) ต้องสามารถประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและกำหนดเส้นทางเดินไปสู่จุดหมายปลายทางในอนาคตให้ผู้อื่นเข้าใจและสะท้อนถึงความก้าวหน้าขององค์กร

2) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) เป็นตัวกลางของการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมภายใน เช่น บุคลากร ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ขณะเดียวกันต้องสามารถคาดการณ์การพัฒนาของโลกภายนอก ประเมินผลกระทบต่อองค์กร สร้างความรู้สึกเกี่ยวกับความเร่งด่วนและการจัดลำดับความสำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3) บทบาทโฆษก (spokesperson) ต้องมีทักษะในการพูดและให้ความสนใจด้วยการเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถต่อรองกับองค์กรอื่นและสร้างเครือข่ายกับภายนอกเพื่อประโยชน์ด้านแนวคิด ทรัพยากร การสนับสนุนหรือข้อมูลข่าวสารสำหรับองค์กรในปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญ

4) บทบาทผู้ฝึกสอน (coach) ต้องสามารถสร้างทีมงาน ให้อำนาจผู้ร่วมงานและเป็นที่ปรึกษา พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้อื่นทราบถึงจุดยืนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ สร้างความไว้วางใจ ให้เกียรติและช่วยให้บุคคลเรียนรู้ ตัดใจก้าวหน้าเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

นาเนส (Nanus, 1996, pp. 71-79) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันนี้ต้องสามารถนำผู้ตามและพาเขาไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรและสังคมได้ในอนาคต ซึ่งผู้นำได้ถูกคาดหวังให้มีบทบาท 4 ด้านคือ

1) เป็นผู้ชี้กำหนดทิศทางหรือปฏิบัติงาน (direction-setter) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะช่วยชี้้นำการทำงานได้ดี การปฏิบัติงานมีทิศทาง ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ บุคลากรเข้าใจในการทำงาน ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก สังคมและสิ่งแวดล้อม เป้าหมายต้องไม่หยุดนิ่งปรับเปลี่ยนได้

2) ผู้นำในบทบาทตัวแทนขององค์กร (representative) การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม จะช่วยให้องค์กรเป็นที่รู้จักของสังคม ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกองค์กร กล้าที่จะตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน นโยบายการปกครองต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเป็นที่ยอมรับของสังคม การมีเครือข่ายจะช่วยให้บุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานของบุคคลในองค์กร ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม จะต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป

3) ผู้นำในบทบาทผู้เปลี่ยนแปลง (change agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า ผู้นำควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วยความมีเหตุผลและวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ รวมทั้งความถูกต้องเหมาะสมและจะต้องคำนึงถึงผู้ตามด้วย

4) ผู้นำเป็นผู้สั่งสอนหรือพี่เลี้ยง (coach) การให้คำแนะนำ การสอนเป็นบทบาทหนึ่งของผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้ผู้ตามได้เข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน การได้รับการบอกกล่าว และการชี้แนะจะช่วยให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ฟารีว และเคย์ (Farrew & Kaye, 1996, pp. 178-180) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำ 5 ประการที่มีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาการทำงาน ดังนี้

- 1) บทบาทผู้อำนวยความสะดวก ได้แก่
 - (1) ช่วยแนะนำให้บุคลากรเข้าใจ เห็นคุณค่าของการทำงาน ประโยชน์ของการทำงาน และทักษะการทำงาน
 - (2) ช่วยอธิบายให้บุคลากรเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผนการทำงานระยะยาว
 - (3) เปิดโอกาสและสร้างบรรยากาศการทำงาน พร้อมทั้งจะยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับการทำงานอย่างเต็มที่
 - (4) ช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและความเชื่อมโยงถึงสิ่งต่างๆ จากการทำงาน
- 2) บทบาทผู้ประเมิน ได้แก่
 - (1) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมสมาชิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย
 - (2) กำหนดมาตรฐานและความคาดหวังให้ชัดเจน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่า จะต้องถูกประเมินสิ่งใดบ้าง
 - (3) รับฟังบุคลากรและเรียนรู้ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญและความคาดหวังในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน
 - (4) ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากร ชื่อเสียงกับเป้าหมายของการทำงาน

(5) ให้คำแนะนำเป็นพิเศษแก่บุคลากรแต่ละคนเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน และสร้างชื่อเสียง

3) บทบาทผู้คัดคะแนน ได้แก่

- (1) ช่วยให้บุคลากรได้รับทราบข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับองค์การเพิ่มเติม
- (2) ชี้ให้เห็นแนวโน้มและการพัฒนาใหม่ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวัง

ในการทำงาน

- (3) ช่วยให้บุคลากรเข้าใจวัฒนธรรมและนโยบายที่แท้จริงขององค์การ
- (4) สื่อสารให้สมาชิกได้ทราบถึงทิศทางซึ่งเป็นกลยุทธ์ขององค์การ

4) บทบาทผู้ให้คำแนะนำ ได้แก่

- (1) ช่วยชี้ให้บุคลากรเข้าใจถึงเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน
- (2) ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เลือกเป้าหมายของการทำงานได้ชัดเจนมากขึ้น
- (3) ชี้ให้เห็นทรัพยากรที่อาจเป็นตัวสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการทำงานให้

ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

5) บทบาทผู้สร้างความสามารถ ได้แก่

(1) ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนารายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน

(2) จัดการติดต่อกับบุคคลในองค์การอื่นๆ ที่มีความสามารถ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย

(3) อภิปรายความสามารถของทีมสมาชิกและเป้าหมายของการทำงานให้แก่ผู้อื่น ผู้ซึ่งให้โอกาสการทำงานในอนาคต

(4) รวบรวมบุคคลและทรัพยากรที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ

อนุชา กอนพวง (2550, หน้า 36) ได้สรุปความเป็นผู้บริหารมืออาชีพว่าต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีความรัก ความศรัทธาในวิชาชีพ ผู้บริหารต้องมีความรัก ความศรัทธา รับผิดชอบต่อวิชาชีพ รักเมตตา เอาใจใส่ดูแลผู้ใต้และผู้รับบริการ รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา ใจ 2) มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการบริหาร ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการบริหารงาน การประเมินผลงานและสามารถนำความรู้ดังกล่าวมาปฏิบัติ เพื่อให้

เกิดความเป็นรูปธรรมในการบริหารจัดการของสถานศึกษา 3) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการทำงานและสามารถกำหนดทิศทางการทำงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ 4) มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและหลักการของการจัดการศึกษา สามารถนำมาวางแผนกำหนดนโยบายดำเนินงาน และติดตามผลเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทางการเรียนการสอน และ 5) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับทีมงาน เพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม 6) เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมการทำงานของทีมงานในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม รวมทั้งการให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

บทบาทของผู้นำมีความสำคัญต่อคุณภาพขององค์การเป็นอย่างมาก ในการที่จะนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้ต้องมีความสามารถใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ร่วมงาน เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน มีความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน เพื่อนำกลุ่มจากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่ง ฉะนั้น ผู้นำย่อมมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานของส่วนรวม คุณภาพ และคุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพทีมงานและประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมาก สรุปได้ว่า ผู้นำที่เป็นผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีบทบาทดังต่อไปนี้

1) ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม เป็นที่รัก ครีธาและได้รับการยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม สร้างความสามัคคีกลมเกลียวกันระหว่างสมาชิก มีความยุติธรรมและเสมอภาค

2) ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการ วิธีการทำงานด้วยความมั่นคง จริงใจ แน่วแน่และมีวิสัยทัศน์ และจะต้องสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3) ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสื่อสารในกลุ่ม หมายถึง ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสื่อสารและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของสมาชิกภายในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

2.2.4 ภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและอิทธิพล

ผลการศึกษาและค้นพบที่แตกต่างกันในแต่ละโมเดลของภาวะผู้นำได้กระตุ้นให้บรรดานักวิจัยพยายามค้นหาแนวทางใหม่ในการศึกษาภาวะผู้นำ ทิศทางจึงเริ่มหันเหไปสู่การใช้อำนาจและอิทธิพล เป็นผลให้เกิดมีทฤษฎี อีกทั้งความสนใจเรื่องอารมณ์และสัญลักษณ์ของผู้นำที่ช่วยให้เข้าใจว่าผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเสียสละตนเองและมุ่งเป้าหมายขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวได้อย่างไร นำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นผลให้เกิดมีแนวคิดภาวะผู้นำแบบพรสวรรค์ (charismatic leadership) แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) แนวคิดภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership)

คุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 4 ประเภท มีลักษณะบางส่วนที่คล้ายคลึงกัน บางส่วนแตกต่างกัน หากพิจารณาหลักการและองค์ประกอบโดยรวมของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการแล้วจะพบว่า มีหลักการและองค์ประกอบหลายๆ องค์ประกอบที่คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สโตน, รัสเซลและแพทเทอร์สัน (Stone, Russell & Patterson, 2004, p. 25) ได้พยายามวิเคราะห์ภาวะผู้นำทั้งสองแบบจนได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความคล้ายคลึงกัน องค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ มีวิสัยทัศน์ สร้างความไว้วางใจ การเป็นแบบอย่างที่ดี การตระหนักถึงผู้อื่น รับผิดชอบ มอบอำนาจแก่ผู้ตาม สอน สื่อสาร ฟังและมีอิทธิพลต่อผู้ตาม แต่สิ่งที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำทั้งสองแบบอยู่ที่การมุ่งประเด็นของผู้นำ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์การมากกว่าพฤติกรรมของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะสร้างให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การ โดยการมอบอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่อยู่ภายในนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมาย ในขณะที่ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ตามมากกว่า โดยผู้นำแบบผู้ให้บริการจะให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นความห่วงใยในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริง โดยไม่มีเงื่อนไข ผู้นำแบบผู้ให้บริการไม่ได้รับใช้ด้วยความรู้สึกว่าการทำให้เกิดผลลัพธ์ แต่เพราะต้องการที่จะรับใช้ ให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ตาม นอกจากการมุ่งเน้นในประเด็นที่แตกต่างกันแล้ว ภาวะผู้นำทั้งสองแบบยังแตกต่างกันในเรื่องของการมีอิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้คุณลักษณะเฉพาะตัวเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม แต่ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการรับใช้และการให้บริการ เพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและ

จัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลในทางเกียรติยศ (self-glory) อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะภาวะผู้นำแบบพลวัตด้วยกันทั้งคู่ จึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางสถานะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้ให้บริการจะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้ให้บริการด้วย อันจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมงาน อันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรในที่สุด

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

คำว่า ผู้นำ และคำว่า ผู้รับใช้ มีความหมายตรงกันข้ามกัน เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกัน ในทางที่สร้างสรรค์และเปี่ยมด้วยความหมาย อาจดูขัดแย้งแต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ ด้วยเหตุนี้ เมื่อคำทั้งสองคำ ผู้รับใช้และผู้นำ ถูกนำมาใช้ร่วมกันจึงก่อให้เกิดความคิดที่ดูเหมือนจะเป็นไปไม่ได้ แต่ก็เกิดขึ้นได้จริง นั่นคือแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการนั่นเอง (Spears, 2002, p. 5)

2.3.1 ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

นักวิชาการหลายคนที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเห็นพ้องกันว่า ใครก็ตามที่ยอมรับจุดยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ มักจะเริ่มต้นจากเหตุการณ์การสนทนาระหว่างพระเยซูคริสต์เจ้ากับบรรดาศิษย์ของพระองค์ ซึ่งบันทึกในพระวรสาร (gospel) ของ St. Mathew บทที่ 20 ข้อ 25-28 ว่า

พระเยซูเจ้าจึงเรียกทุกคนมาพบ ตรัสว่า ท่านทั้งหลายย่อมรู้ว่า คนต่างชาติที่เป็นหัวหน้า ย่อมเป็นเจ้านายเหนือผู้อื่นและผู้ใหญ่ย่อมใช้อำนาจบังคับ แต่ท่านทั้งหลายไม่ควรเป็นเช่นนั้น ผู้ที่ปรารถนาจะเป็นใหญ่จะต้องทำตนเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นและผู้ใดที่ปรารถนาจะเป็นคนที่หนึ่งในบรรดา ท่านทั้งหลาย ก็จะต้องทำตนเป็นผู้รับใช้เหมือนกับบุตรแห่งมนุษย์มิได้มาเพื่อให้ผู้อื่นรับใช้แต่มาเพื่อรับใช้ผู้อื่นและมอบชีวิตของตนเป็นสินไถ่เพื่อมวลมนุษย์ บ่อยครั้งที่พระเยซูคริสต์เจ้าทรงตำหนิศิษย์ที่

มักใหญ่ใฝ่สูง ทั้งๆ ที่พระองค์ได้แสดงตัวเป็นแบบอย่างแก่พวกเขาตลอดเวลาในการร่วมเดินทางเผยแผ่พระธรรมคำสอนโดยพระองค์ชี้ให้เห็นว่าแบบอย่างของพระองค์นั้นเป็นแบบอย่างของการรับใช้พระองค์คือต้นกำเนิดและเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ประเสริฐสุด (คณะกรรมการคาทอลิกเพื่อพระคัมภีร์, 2545, หน้า 103)

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เริ่มมาจากชนชาติอิสราเอลที่เรียกตนเองว่าเป็นชนชาติที่พระเจ้าทรงเลือกสรร ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเรียกร้องการรับใช้พระเจ้าอย่างเป็นรูปธรรมจริงจัง ซึ่งหมายถึงการรับใช้พระองค์หมดสิ้นทั้งจิตใจและจิตวิญญาณ ดังที่บันทึกไว้ในหนังสือเฉลยธรรมบัญญัติบทที่ 10 ข้อ 12 ว่า “คูก่อน คนอิสราเอล พระยาเวห์พระเจ้าของท่านทรงประสงค์ให้ท่านยำเกรงพระยาเวห์พระเจ้าของท่าน ให้ดำเนินตามทางทั้งปวงของพระองค์ ให้รักพระองค์ ให้ปรนนิบัติพระเจ้าของท่านด้วยสุดจิตสุดใจของท่านทั้งหลาย” การรับใช้มาจากหัวใจไม่ใช่การกระทำเพื่อที่จะได้รับค่ายก่อกองสรรเสริญใดๆ ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องแสดงออกถึงความถ่อมตน นอกจากนั้น ชีวิตจิต (spiritual life) ของผู้นำแบบผู้ให้บริการจะปรากฏออกมาด้วยความซื่อซมยินดีและความสุขในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (สมาคมพระคริสตธรรมไทย, 2541, หน้า 241)

สรุปได้ว่า ความเป็นมาของแนวคิดผู้นำแบบผู้ให้บริการนั้น เริ่มจากอดีตกาลที่ชาวอิสราเอลรับใช้พระเจ้าหมดสิ้นจิตวิญญาณ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่มนุษย์มีต่อพระเจ้าในลักษณะเคารพยำเกรงถึงความยิ่งใหญ่และอำนาจของพระองค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเหตุการณ์ที่พระองค์ทรงล้างเท้าให้กับศิษย์ของพระองค์เองด้วยความยินดีและเต็มใจ แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการได้แสดงแบบอย่างแห่งความถ่อมตน เห็นประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตัวเอง ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะให้อำนาจและส่งเสริมผู้อื่นให้เติบโตและได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อที่จะได้รับใช้ซึ่งกันและกันด้วย

2.3.2 แนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการปรากฏครั้งแรก ในปี ค.ศ.1970 โดย กรีนลิฟ ได้เสนอไว้ในหนังสือชื่อ The servant as leader จากการสังมประสบการณ์กว่าครึ่งศตวรรษในองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบกับการอ่านเรื่องสั้นชื่อ Journey to the east ที่เขียนโดย เฮอ์แมน ฮีสเซ่ (Herman Hesse) ซึ่งเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการเดินทางค้นหาจิตวิญญาณของบุคคลกลุ่มหนึ่ง พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) ผู้ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มิมีน้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทาง คอยรับใช้ปรนนิบัติและช่วยเหลือบุคคลกลุ่มนี้ด้วยความเอาใจใส่ การเดินทางจึงดำเนินไปได้ด้วยดี แต่แล้ววันหนึ่งชายผู้นี้ได้

หายตัวไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย ทุกคนพบว่าพวกเขาไม่สามารถจะกระทำการต่างๆ ได้ เมื่อปราศจากชายผู้นี้ ในที่สุดทุกคนจึงละทิ้งการเดินทาง หลายปีผ่านไป ชายผู้หนึ่งในกลุ่มคณะเดินทาง ได้มีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้นได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เป็นผู้นำที่สูงส่งและอยู่เบื้องหลังการเดินทางนั้นและเป็นผู้นำแห่งจิตวิญญาณ เรื่องราวของลีโอ ทำให้กรีนลีฟประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้ น่าจะมีตัวตนจริง

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 13) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาและไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำและได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำแบบผู้ให้บริการว่า ผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติของบุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำ ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำที่เกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้ายๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบผู้ให้บริการจึงแตกต่างแบบ 2 ขั้ว โดยการดูแลรับใช้ก่อน ตามความต้องการของมนุษย์ อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำแบบผู้ให้บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารคือเมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วจะช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้วจะทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ (Spears, 1995, p. 4) ผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะกลับตาลปัตรจากผู้นำแบบดั้งเดิม เขาจะเสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโต และสามารถพัฒนาตนเองให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือสนองความต้องการของผู้อื่นนั่นเอง

ดาฟท์ (Daft, 1999, pp. 375-379) ได้อธิบายว่า ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะบริการผู้อื่นก่อน คิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์กรเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนทางการเงิน อันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์กร เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เท่าที่

องค์การจะมอบหมายงานให้ทำ ผู้นำแบบผู้ให้บริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถและจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะรักษาคำพูด เชื่อสัจต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นให้ ค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม ซึ่งบทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้คือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์การและการแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ ผู้นำแบบผู้ให้บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุม ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การสู่อนาคต ยุคัล (Yukl, 2002, p. 404) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำแบบผู้ให้บริการคือ การให้บริการแก่ผู้ตาม อันหมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้องและให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองตอบต่อความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้นและปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตามและมีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำยินดีมอบอำนาจและความไว้วางใจต่อผู้ตาม ขณะเดียวกันผู้ตามต้องเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำและควรตอบสนองกับโอกาสเมื่อได้รับการเสนอจากผู้นำ โดยกระบวนการนี้จะทำให้เกิดผู้นำแบบผู้ให้บริการมากยิ่งขึ้นในสังคมและสอดคล้องกับหลักปรัชญาของการบริหาร ซึ่ง กรีนลีฟ (Greenleaf, 1998, p. 16) ได้กล่าวถึง ปรัชญาของการบริหารตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการว่าเป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ การสร้างทีมงาน

และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รูปแบบของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเหมาะสมกับสังคมปัจจุบันที่ต้องการผู้นำที่เปี่ยมด้วยจริยธรรมและมีประสิทธิภาพสูง ความคิดรวบยอดของ “ผู้นำแบบผู้ให้บริการ” จึงค่อนข้างมีความหมายกว้างและลึกซึ้ง คำว่า “ผู้นำแบบผู้ให้บริการ” เป็นคำที่มาจากคำศัพท์ทางศาสนา และจิตวิทยา ที่มาจากทางศาสนา เช่น พระเจ้า จิตวิญญาณ ส่วนทางจิตวิทยา เช่น การเติบโต การรู้ตัว เราสามารถให้คำจำกัดความของผู้นำแบบผู้ให้บริการคือ ผู้นำผู้มีจุดมุ่งหมายในการรับใช้ ให้บริการและ อำนวยความสะดวกแก่ผู้อื่นโดยการลงทุนด้วยการรับใช้ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาผู้อื่นให้สามารถทำงานได้ สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้เพื่อความดีงามของส่วนรวม

อย่างไรก็ตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการเข้าใจผิดเกี่ยวกับคำว่า “ผู้รับใช้” ฮอลล์ (Hall, 1991, p. 14) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า “การทำงานบ้านไม่ได้แสดงว่าคุณคนนั้นเป็นผู้รับใช้แต่เป็นผู้ให้บริการคือ เป็นบุคคล ที่ทุ่มเทตนเองในการช่วยเหลือผู้อื่นให้เป็นคนสมบูรณ์ที่สุดและแสดงออกอย่างดีที่สุดตามศักยภาพ ของแต่ละคน นอกจากนี้ผู้นำแบบผู้ให้บริการก็ไม่ใช่มนุษย์ที่มีคุณลักษณะชอบรับใช้เพื่อทำให้ผู้อื่น พอใจโดยมีแรงจูงใจที่แอบแฝงเพื่อต้องการการยอมรับจากผู้อื่น ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะไม่ใส่ใจใน ตนเองมากนักแต่จะมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาผู้อื่น คุณลักษณะของบุคคลที่ยินดีอุทิศตนในการรับใช้ผู้อื่นด้วย ความสุภาพถ่อมตนเกิดจากคุณลักษณะที่แท้จริงของผู้นำเองซึ่งเป็นตัวจักรขับเคลื่อนในสิ่งที่ผู้นำ แสดงออก แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถ พัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัด ความสามารถของผู้ตาม

2.3.3 ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1970) อธิบายความหมายของคำว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการว่า หมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายรับใช้เป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการ ผู้อื่นและองค์กร ผู้นำที่เป็นผู้ให้บริการอาจมีตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการจะ กระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล การฟังและการใช้อำนาจ ทางศีลธรรมและการมอบอำนาจ ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตาม จะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่่านั้นก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่า ตนเองเป็นทรัพยากร เป็นผู้รับใช้ซึ่งผู้นำต้องให้บริการ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้

เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน Yukl (2002, p. 2) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติกรภายใต้กระบวนการโน้มน้าวหรือการชี้แนะหรือชี้แนะแนวทางของตัวเอง ซึ่งเริ่มตั้งแต่ระดับจิตสำนึกและแรงบันดาลใจจนถึงระดับพฤติกรรม ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตัวเองให้เป็นผู้ให้ได้ มีวุฒิภาวะที่เติบโต เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ เป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเองและในที่สุดสามารถแสดงพฤติกรรมในการรับใช้ผู้อื่นต่อไปได้ ซึ่ง สเปียร์ (Spears, 2002, p. 4) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง การรับใช้ เป็นอันดับแรก และการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือ การสร้างกลุ่มและทีม และการพึ่งเพื่อนร่วมงาน ในส่วนของ ล็อบ (Laub, 2004) ให้จำกัดความของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการว่า หมายถึง การเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพต่อความต้องการที่มีร่วมกันของคนแต่ละคน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการหมายถึง การที่บุคคลหนึ่งใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการโน้มน้าวหรือการชี้แนะหรือชี้แนะแนวทางของตัวเอง ด้วยการเลือกที่จะดูแลปกป้องและรับใช้ผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง ซึ่งเริ่มตั้งแต่ระดับจิตสำนึกและแรงบันดาลใจจนถึงระดับพฤติกรรม โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อสนองตอบความต้องการและมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตัวเองให้เป็นผู้ให้ได้ มีวุฒิภาวะที่เติบโตเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ เป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเองและในที่สุดสามารถแสดงพฤติกรรมในการรับใช้ผู้อื่นต่อไป

2.3.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นกฎธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง ความคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นสิ่งพื้นฐานที่เกิดจากใจซึ่งหาไม่ได้จากภายนอกและไม่ใช่ว่าเรื่องยากในการจะยอมรับ อำนาจภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการจะมาจากภายในตัวบุคคล ดังหลักการของภาวะผู้นำ

แบบผู้ให้บริการในเรื่องของความอ่อนน้อมถ่อมตน มีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของ คริสตศาสนาที่กล่าวในเรื่องของความสุภาพ การถ่อมตนจึงเป็นการยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ความสุภาพ หมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิต มนุษย์มีหน้าที่รับใช้พระองค์ และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิดและถ่อมตน ดังเช่น พระเยซูซึ่งเป็นผู้รับใช้ไม่ได้เป็นฝ่ายให้ผู้อื่นรับใช้แต่มาเพื่อรับใช้ พระองค์ทรงสอนบรรดาสาวกให้รับใช้ เหมือนกับที่พระองค์ได้ทรงกระทำโดยทรงล้างเท้าแก่สาวกขณะที่รับประทานอาหารมื้อสุดท้ายแล้วสอน ให้สาวกเหล่านั้นล้างเท้ากันและกันด้วย พระองค์ทรงสอนว่าผู้ใดยกตัวขึ้นจะถูกเหยียดลง ผู้ใดถ่อมตัวลง จะได้รับการยกให้สูงขึ้นและหากถือความต้องการของตนเป็นหลักใหญ่แล้ว พระเยซูคงจะไม่ทรงเลือก ที่จะถูกตรึงและทรมานบนไม้กางเขน ซึ่งภาวะนี้พระเยซูทรงต้องการให้มนุษย์ละทิ้งตัวตนของตัวเอง เพื่อเสียสละและยกเอาความต้องการของผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตนเองในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ความสุภาพถ่อมตนนี้ทำให้มนุษย์ดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่าย ไม่ฟุ้งเพื่อหือหิมและหลงตัวเอง

หลักการของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการนี้ไม่เพียงแต่สอดคล้องกับหลักคำสอนของ คริสตศาสนาเท่านั้นแต่ยังสอดคล้องกับคำสอนของพุทธศาสนาเช่นกัน แนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำ แบบผู้ให้บริการในเรื่องของความเสียสละ การให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ การพัฒนาให้ผู้ตามได้เกิดการเรียนรู้ และเจริญงอกงาม การสร้างจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน และการทำตนให้เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็น แนวทางเดียวกันกับหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็น เครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่น เอื้อเพื่อเกื้อกูลหรือเป็นหลักการของการสงเคราะห์ อันประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยาและสมานัตตา โดยภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเด่นชัดในหลักปฏิบัติของทาน หรือการให้ ที่หมายถึงความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงการให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน และอตถจริยาเป็นการประพฤติประโยชน์คือชวนชวน ช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับหลักธรรมทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้ปกครอง หรือผู้นำทุกระดับ ประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจาคะ อาชวะ มัทวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ โดยภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการสอดคล้องกับหลักปฏิบัติในเรื่อง ของทาน ที่เป็นเรื่องของการให้ การเผื่อแผ่แบ่งปันและการสงเคราะห์ผู้อื่นกล่าวคือ การบำเพ็ญตน เป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้มิใช่เพื่อเอามาจากผู้อื่น เอาใจใส่อำนวยความสะดวกให้

ผู้อื่นได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัยตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์ และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี ปริจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยความเสียสละ สามารถเสียสละ ความสุขสำราญของตนเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิกและความสงบเรียบร้อยของกลุ่มหรือชุมชน อาชวะ การปฏิบัติภาระด้วยชื่อตรงคือ ชื่อตรงทางสัตย์ ไร้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงผู้อื่น มัทวะ ความสุภาพอ่อนโยน ทั้งทางกายและวาจา ไม่แข็งกระด้าง สุภาพไพเราะ อ่อนหวานต่อคนทั่วไป มีอัธยาศัยงามละมุนละไม รับฟังคำแนะนำตักเตือนจากผู้อื่น อักโกระ ความไม่โกรธ มีความรักความเมตตา ความปรารถนาดีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยสม่ำเสมอด้วยใจอันบริสุทธิ์ และอวิโรธนะ การประพฤติไม่ผิดจากความเที่ยงตรง ดำรงอยู่ในความยุติธรรม มีความสงบเสงี่ยม มีสติ ควบคุมรักษามารยาททางกาย วาจาให้เป็นสุจริตและสุภาพ ไม่มีดิระเบียบประเพณีตลอดจนกฎหมาย และศีลธรรม ซึ่งหลักธรรมทศพิธราชธรรมนี้สอดคล้องกับการกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในเรื่อง ของความรัก การแบ่งปันและเสียสละ การบริการ ความสุภาพอ่อนน้อมและการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ด้วยเหตุนี้ การปฏิบัติตามหลักการของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการซึ่งไม่ได้เหมาะสมสำหรับวัฒนธรรม ตะวันตกที่นับถือคริสตศาสนาเท่านั้น แต่ในประเทศไทยซึ่งมีพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ การปฏิบัติตาม หลักการของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการจึงมิได้ผิดแผกไปจากหลักปฏิบัติของสังคมไทยแต่อย่างใด โดยเฉพาะความสอดคล้องกับหลักธรรมสำหรับผู้นำหรือผู้ปกครอง

2.3.5 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบและแนวคิดในการมอบอำนาจ การสร้างทีมงานและการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณของการให้บริการ รูปแบบของ ภาวะผู้นำเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002) มีคุณลักษณะ ที่สำคัญ 10 ด้าน ดังนี้

(1) การฟัง (listening) ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ การพัฒนาทักษะแห่งการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้ ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลังจะสื่ออะไร ทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจ การฟังเป็นความสามารถที่จะเจียบตัวเองและฟังด้วยใจเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิด หรือทัศนคติใหม่ๆ ผู้นำแบบผู้ให้บริการแสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและความสามารถในการทำให้

เป้าหมายของกลุ่มชัดเจน ผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายรวมถึง การเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษากายและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำแบบผู้ให้บริการที่ดี

(2) ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) ผู้นำแบบผู้ให้บริการมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความตระหนักว่าคนทุกคนล้วนต้องการการยอมรับและตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน แสดงความปรารถนาดีและไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน การยอมรับความสามารถและพฤติกรรมรวมทั้งข้อจำกัดของผู้ร่วมงาน

(3) การเยียวยารักษา (healing) ผู้นำแบบผู้ให้บริการมีพลังที่จะเยียวยารักษาตนเองและผู้อื่น จุดเด่นประการหนึ่งของผู้นำแบบผู้ให้บริการคือ ความสามารถในการรักษาตนเองและผู้อื่น การรักษาเริ่มจากภายในตัวตนของแต่ละคน สามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความทุกข์ระทมกับความเจ็บปวดทางด้านอารมณ์ คุณลักษณะในการกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความเข้มแข็ง มีสุขภาพจิตใจและร่างกายที่ดีขึ้น ผ่อนคลายจากความกังวลต่างๆ และกล้าที่จะเผชิญชีวิตในโลกของความเป็นจริง

(4) การตระหนักรู้ (awareness) ผู้นำแบบผู้ให้บริการมีความมุ่งมั่นตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเอง ทำให้ผู้นำแบบผู้ให้บริการแข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยมโดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น การตระหนักรู้ไม่ได้เป็นเครื่องปลอบใจแต่กลับเป็นสิ่งปลุกให้รู้สำนึก สามารถไตร่ตรองปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เรียนรู้ที่จะมีอิทธิพลเหนือความกลัวที่ฝังแน่นในองค์กร สามารถจัดการปัญหาต่างๆ ได้

(5) การโน้มน้าวใจ (persuasion) ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะพยายามใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าการแสดงอำนาจโดยอาศัยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กร พยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่นมากกว่าบังคับให้อ่อนตาม ความสามารถในการโน้มน้าวใจในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มและการสร้างมติที่เป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม

(6) การสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะพยายามเสริมสร้างความสามารถที่จะฟันฝ่าถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองเห็นปัญหาหรือมองเห็นองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบกล่าวคือ ผู้นำต้องมองให้ไกลเลยจากสภาพที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน การทะเยอทะยานในการเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการเกี่ยวพันกับการขยายขอบเขตความคิดให้ไกลเลยจากสิ่งที่สนใจในปัจจุบันและความปรารถนาที่จะมองไปยังอนาคต ไม่ใช่

การมองเห็นปัญหาเพียงในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถสมดุลการจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตและการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยในตนเองและการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง แต่สำหรับผู้นำแบบผู้ให้บริการแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างมโนทัศน์และแนวคิดแบบวันต่อวัน

(7) การมองการณ์ไกล (foresight) เป็นคุณสมบัติที่จะทำให้ผู้นำแบบผู้ให้บริการเข้าใจบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบันและเหตุการณ์ที่จะตามมาในอนาคตเมื่อจะตัดสินใจ การมองการณ์ไกลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณ ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักรู้ตลอดเวลาว่า ปัจจุบันเป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องของอดีตและอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ อยากรู้ก็ตามยังไม่ค่อยมีผู้ศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่เป็นหัวข้อที่ควรได้รับความสนใจอย่างยิ่ง

(8) การดูแลรับผิดชอบ (stewardship) ทุกคนในสถาบันไม่ว่าจะเป็นเหล่าซือโอ พนักงาน ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ทุกคนต่างมีความสำคัญต่อสถาบัน สามารถสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม คุณลักษณะของความรับผิดชอบร่วมกัน คือการสร้างจิตสำนึกในการดูแลรับผิดชอบต่อผู้อื่น การอุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างบริสุทธิ์ใจ การสนองตอบความต้องการของผู้อื่น ความรับผิดชอบใดๆ ที่ผู้นำแบบผู้ให้บริการได้รับต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจและความเชื่อใจ เพราะผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

(9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (commitment to the growth of people) ผู้นำแบบผู้ให้บริการมีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอก ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนในด้านบุคคล บุคลิกภาพและจิตวิญญาณ ผู้นำแบบผู้ให้บริการเชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมหรือผลงานต่างๆ ด้วยความเชื่อนี้ผู้นำแบบผู้ให้บริการจึงอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน ผู้นำแบบผู้ให้บริการตระหนักดีถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโตของทั้งการเป็นบุคคล หน้าที่การงานตลอดจนชีวิตจิตของพนักงานทุกคน อุทิศตนในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

(10) การสร้างกลุ่มชน (building community) ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงจากชุมชนเล็กๆ เป็นสถาบันทำให้ชีวิตของคนนั้นเปลี่ยนแปลงถึงกับเกิดความรู้สึกสูญเสียไปได้ ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องคิดถึงวิธีการสร้างกลุ่มชนในระหว่างผู้ร่วมงาน การพึ่งพากันและกัน ผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและ

คำจูงสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกาขององค์การของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์การ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยความเชื่อว่าคุณมีบุคลิกลักษณะและความหวังเฉพาะที่สามารถ รวมผู้คนจำนวนมากได้เพื่อสามารถบรรลุถึงการสร้างกลุ่มแห่งการเรียนรู้โดยแท้จริง ผู้นำจำเป็นต้องมี คุณลักษณะ 9 ประการก่อนหน้านี้อยู่ในระดับที่ดีเลิศก่อน ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะ ที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรและเอื้อให้เกิดการสร้างกลุ่มขึ้น ในองค์การ

2) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003) ประกอบด้วย คุณลักษณะ 7 ด้าน ดังนี้

(1) ความรักอันบริสุทธิ์ (agape love) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก ถึงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีความกรุณา สนใจ ซื่อสัตย์และห่วงใยในชีวิตของผู้ร่วมงานและสังคม ที่ตนอยู่ด้วยความรับผิดชอบ จริงใจ ยุติธรรม ทำงานแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้อื่นบรรลุถึงความสมบูรณ์ที่ควรจะเป็น เป็นความรักที่มีเพื่อส่วนรวมและเป็นความรักในแง่ของ ศีลธรรม สามารถควบคุมตนเองได้อย่างดีเยี่ยม มีความสงบสันติท่ามกลางความโกลาหล เก็บปฏิกิริยา ได้ยามเมื่อมีความโกรธ

(2) ความถ่อมตน (humility) หมายถึงพฤติกรรมการแสดงออกถึงการให้เกียรติ ต่อผู้ร่วมงานและยอมรับการช่วยเหลือจากผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นคนหรือสิ่งของก็ตาม ฝึกยอมรับ ศักยภาพและความสามารถของตนตามความเป็นจริง ไม่ยึดตนเป็นศูนย์กลาง ประเมินตนเองอย่าง เที่ยงตรงด้วยใจเป็นกลาง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง สามารถยอมรับฟังความผิดพลาดของผู้อื่น คำนิยามถึงผู้อื่นโดยไม่แสวงหาความชื่นชมสำหรับตนเอง สามารถเก็บรักษาความรู้ความสามารถและ ความสำเร็จของตนเองไว้เป็นความลับ

(3) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (altruism) หมายถึง พฤติกรรมของการเสียสละ โดยไม่คำนึงถึงความสุขส่วนตัวและแม้ว่าจะไม่ได้รับผลประโยชน์ใดก็ตาม เป็นความตั้งใจที่ปรารถนา ทำคุณประโยชน์ให้กับคนอื่น อุทิศตนเอง ส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ของคนอื่นโดยเฉพาะ เรื่องสวัสดิภาพและความปลอดภัยของผู้ร่วมงาน แม้จะเป็นกิจกรรมที่เสี่ยงต่อชีวิตของตัวเองก็ตามแต่ ผู้นำก็ยังคงกระทำโดยลดความสำคัญของตัวเองลงและคำนึงถึงผลประโยชน์ของคนอื่นเป็นสำคัญ

(4) การมีวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง พฤติกรรมการมองไปยังอนาคตด้วยอำนาจแห่งการจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นจริงและคาดการณ์อย่างเป็นรูปธรรม สามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดพร้อมทั้งจัดการองค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจัดกิจกรรมที่เหมาะสมให้กับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ให้ความสำคัญไปยังผู้ร่วมงานและรวบรวมความมุ่งมั่นตั้งใจให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(5) ความไว้วางใจ (trust) หมายถึง พฤติกรรมของความมั่นใจหรือความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้ร่วมงานในแง่ของคุณธรรมและความสามารถต่อพวกเขา ซึ่งผู้นำมีบทบาทที่จะพัฒนาทักษะและส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน เพื่อเอื้อบรรยากาศแห่งการเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกและต้องพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดด้วย

(6) การบริการ (service) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบที่มีต่อผู้อื่นเป็นอันดับแรกซึ่งนับว่าเป็นหัวใจของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เป็นการแสดงออกด้วยหัวใจใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ทั้งหมดของตนเพื่อส่งเสริมให้ผู้อื่นมีศักยภาพที่โดดเด่นขึ้นทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกและแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงานในการให้บริการ เพื่อพวกเขาจะดูแลรับใช้และให้บริการซึ่งกันและกันด้วยความเสียสละต่อไป

(7) การให้อำนาจ (empowerment) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมอบหมายความรับผิดชอบหรืออำนาจให้แก่ผู้อื่นอย่างจริงจังเพราะมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของผู้ร่วมงาน ซึ่งส่งผลให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความเสมอภาคและพร้อมที่จะเปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ

3) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ สเปนเซอร์ (Spears, 2004) มีคุณลักษณะ 10 ด้าน ดังนี้

(1) การฟัง ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีและพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างจริงจัง สามารถทำให้บุคคลอื่นรู้สึกอยากที่จะแสดงความคิดเห็นโดยเชื่อว่าเมื่อแสดงความคิดเห็นนั้นแล้วจะเป็นที่รับฟังจากตัวผู้นำเอง

(2) ความเข้าใจในผู้อื่น ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะต้องพยายามในการทำความเข้าใจผู้อื่นและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่น เนื่องจากบุคคลต่างๆ นั้นต้องการให้เป็นที่ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคน การตระหนักถึงเอกลักษณ์และเข้าใจในปัญหาและความแตกต่างของแต่ละคน

(3) การเยียวยารักษา ความสามารถในการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น เนื่องจากบุคคลต่างๆ ในองค์กรจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ นานัปการและอาจจะนำไปสู่การสูญเสียจิตวิญญาณและทุกซักระทมกับความเจ็บปวดทรมาน ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะเป็นบุคคลที่คนอื่นจะมองหาเมื่อประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้กำลังใจและบำบัดรักษาผู้ที่มีปัญหาเหล่านั้น

(4) การตระหนักรู้ การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำแบบผู้ให้บริการแข็งแกร่ง ช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากถ้าเราตระหนักและรู้จักตนเองเป็นอย่างดีจะทำให้เรามองปัญหาต่างๆ ด้วยความรอบคอบจากมุมมองต่างๆ ที่กว้างขึ้น นอกเหนือจากความตระหนักในตนเองแล้ว ผู้นำแบบผู้ให้บริการยังมีความตระหนักในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวอยู่ตลอดเวลา อาจจะมีเรียกได้ว่าเป็นผู้ที่ตื่นอยู่ตลอดเวลา

(5) การโน้มน้าวใจ ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะใช้ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมและโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม จะไม่เน้นการสั่งการตามตำแหน่งหน้าที่แต่จะเน้นการเกลี้ยกล่อม หรือชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นด้วยและทำตาม แทนที่จะเป็นอวับบังคับบัญชาหรือการข่มขู่ให้ผู้อื่นเห็นด้วยหรือทำตาม แต่จะมีเหตุผลที่ชัดเจนและไม่สามารถปฏิเสธได้ เมื่อผู้อื่นฟังแล้วจะปฏิบัติตาม ซึ่งคุณสมบัติในข้อนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำแบบผู้ให้บริการมีความแตกต่างจากผู้นำที่มุ่งเน้นการบังคับบัญชาแบบเผด็จการดั้งเดิม

(6) การสร้างมโนทัศน์ ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะฝึกฝนความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวมจากแนวคิดพื้นฐานที่เป็นกระบวนการ ไม่มองภาพเป็นจุดๆ หรือมองเฉพาะสิ่งที่เป็เป้าหมายในปัจจุบันเท่านั้นแต่จะมองภาพใหญ่และสิ่งที่ต้องการไปในอนาคต ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะไม่มองเฉพาะตนเองเท่านั้นแต่ยังพยายามกระตุ้นคนรอบข้างให้มองภาพใหญ่ในอนาคตด้วย

(7) การมองการณ์ไกล เป็นความสามารถในการมองเห็นสิ่งที่อาจจะเกิดในอนาคต การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำแบบผู้ให้บริการเข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบันและ

เหตุการณ์ต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ สามารถคาดการณ์หรือมองเห็นถึงแนวโน้มหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ของสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป

(8) การเป็นผู้ดูแล เป็นความมุ่งมั่นของผู้นำแบบผู้ให้บริการในการดูแลรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะรับผิดชอบบริหารองค์การให้สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมมากที่สุด

(9) การอุทิศตนต่อความเจริญงอกงามของบุคคล ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงส่งกว่าลักษณะภายนอกและจะให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของผู้อื่น จะทำทุกอย่างเท่าที่ทำได้ที่จะให้บุคคลอื่นในองค์การได้มีการเติบโตและพัฒนา

(10) การสร้างกลุ่มชน ผู้นำแบบผู้ให้บริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือการสร้างลักษณะของชุมชนให้เกิดขึ้นภายในองค์การ โดยเชื่อว่าองค์การควรจะดำเนินงานในลักษณะกลุ่มและสร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะของชุมชนให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

4) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ ล็อบ (Laub, 1999) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ด้าน ดังนี้

(1) ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (values people) คือการที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยนับถือผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่ไม่มีจำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น สนุกสนานไปกับผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีในผู้อื่นรวมถึงการที่ผู้นำถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตน แสดงความรักและความเมตตาต่อผู้อื่นและฟังผู้อื่นอย่างยอมรับและไม่ตัดสินโดยเป็นผู้ฟังที่ยอมรับผู้พูด

(2) พัฒนาผู้อื่น (develops people) คือการที่ผู้นำจัดเตรียมโอกาสสำหรับผู้อื่นเพื่อการพัฒนาศักยภาพของเขา ใช้อำนาจบังคับบัญชาเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น สร้างสัมพันธภาพแบบที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต มองว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนา สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ นอกจากนั้นผู้นำยังเป็นแบบอย่างโดยแสดงแบบพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างในการมีสมดุลของชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตาม รวมถึงการพัฒนาผู้อื่นโดยการกระตุ้น สนับสนุนและแสดงความเชื่อมั่น

(3) สร้างกลุ่ม (builds community) คือการที่ผู้นำพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่นให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกโดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เยียวยาสัมพันธภาพที่ได้รับความกระทบกระเทือน อีกทั้งการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม แสดงออกโดยการอำนวยความสะดวกแก่การสร้างกลุ่มและทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการแยกตัวออกจากผู้อื่นรวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าในความแตกต่างของบุคคล ความสามารถ วัฒนธรรมและมุมมองที่แสดงออกโดยให้คุณค่าในความแตกต่างของแต่ละคนและให้โอกาสผู้อื่นได้มีรูปแบบ (style) และการแสดงออกในแบบของตน

(4) แสดงตัวตนตามที่เป็นจริง (displays authenticity) คือการที่ผู้นำเปิดเผยและโปร่งใสโดยยอมรับในข้อจำกัดและข้อผิดพลาดของตน เปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ สร้างการสื่อสารแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อธิบายเหตุผลการกระทำของตนได้และรับผิดชอบต่อผู้อื่น อีกทั้งผู้นำจะยอมรับบทบาทของการเป็นผู้เรียนโดยตระหนักรู้ตนเอง เปิดรับข้อมูลจากผู้อื่น เปิดตนเองเพื่อเรียนรู้จากผู้อื่น ยืดหยุ่นประนีประนอม ประเมินตนเองก่อนตำหนิผู้อื่น เปิดรับคำวิพากษ์วิจารณ์และคำท้าทายจากผู้อื่น นอกจากนี้ผู้นำยังรักซึ่งความซื่อสัตย์โดยเป็นบุคคลที่มาไว้วางใจ แสดงความซื่อสัตย์สุจริตและรักษามาตรฐานสูงทางจริยธรรม

(5) แสดงภาวะผู้นำ (provides leadership) คือการที่ผู้นำสร้างภาพในอนาคต แสดงออกโดยมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต ใช้การหยั่งรู้และการมองการณ์ไกลเพื่อมองเห็นในสิ่งที่คาดไม่ถึง สร้างความหวังในสิ่งที่เป็นไปได้แก่ผู้อื่นรวมถึงการริเริ่มที่จะก้าวไปข้างหน้า แสดงออกด้วยการกระตุ้นความเสี่ยง แสดงความกล้าหาญ เห็นคุณค่าในตนเอง มีความรู้และทักษะเพื่อทำงานให้ลุล่วง แสดงออกโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการบอกทิศทางที่ดีและเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส

(6) แบ่งปันภาวะผู้นำ (shares leadership) คือการที่ผู้นำร่วมแบ่งปันอำนาจ โดยการมอบอำนาจแก่ผู้อื่น มีการควบคุมในระดับต่ำใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการขู่บังคับ อีกทั้งยังร่วมแบ่งปันสถานะทางตำแหน่ง เกียรติยศซึ่งแสดงออกผ่านการถ่อมตน ไม่ส่งเสริมหรือยกย่องตนเองโดยการใช้อำนาจส่วนตนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง ไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศและความยำเกรงจากการเป็นผู้นำ ไม่แสวงหาสถานะพิเศษหรือประโยชน์จากภาวะผู้นำ

นอกจากนี้ ยังมีนักบริหารองค์กรได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ไว้ดังนี้ ฟาร์ลิง และคณะ (Farling et al., 1999) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้ให้บริการควรมี วิสัยทัศน์ (vision) อิทธิพล (influence) ความไว้วางใจ (trust) การบริการ (service) และความน่าเชื่อถือ (credibility)

ส่วน รุสเซล (Russell, 2001) สรุปไว้ว่า ผู้นำแบบผู้ให้บริการควรมีคุณลักษณะ คือ การมีวิสัยทัศน์ (vision) ความน่าเชื่อถือ (credibility) ความไว้วางใจ (trust) การบริการ (service) การเป็นแบบอย่าง (authenticity) การแสดงภาวะผู้นำ (provides leadership) การมอบอำนาจ (empowerment) และความชื่นชมยินดีในผู้อื่น (pleasure) ส่วน เดนนิส (Dennis, 2004) สรุปคุณลักษณะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ประกอบด้วย ความรัก (love) การให้อำนาจ (empowerment) การมีวิสัยทัศน์ (vision) ความถ่อมตน (humility) และความไว้วางใจ (trust) สำหรับ เดนนิส และโบคาร์เนีย (Dennis & Bocarnea, 2005) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ได้แก่ ความรัก (love) ความถ่อมตน (humility) การเห็นแก่ประโยชน์คนอื่น (altruism) การมีวิสัยทัศน์ (vision) และการให้อำนาจ (empowerment)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นแนวทางในการสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

2.4.1 ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำมีความจำเป็นมากสำหรับองค์กร ด้วยเหตุผลหลายประการอันเนื่องมาจาก ภาวะการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคให้เป็นผู้บริหารหรือต้องการพัฒนาผู้มีอายุน้อยหรืออาวุโสขึ้นเพื่อเป็นผู้บริหาร ความต้องการพัฒนาให้เป็นมืออาชีพในการบริหาร เพื่อที่จะสามารถรับมือกับสภาพการแข่งขันในด้านต่างๆ และยังเป็นเครื่องมือช่วยลดหรือป้องกัน และแก้ไขข้อจำกัดของการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จัดเตรียมความพร้อมให้ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรทุกด้าน จึงจำเป็นต้องเตรียมบุคลากรสำหรับงานบริหารในอนาคต ทั้งนี้เพื่อยกระดับความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร เป็นการเตรียมการเพื่อตอบสนองการบริหารงานในอนาคตและเป็นการขยายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่การบริหารซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานใน

ปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันตามความเป็นจริง สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขในสังคมปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี รอดเวล (Rodwell, 1986, pp. 8-9) ได้สรุปการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องติดตาม ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ซึ่งศึกษาได้จาก แผนนโยบายของรัฐ ความคิดเห็นของภาคธุรกิจเอกชน ความคิดเห็นของประชาชนในประเทศ โดยผ่านสื่อมวลชนในรูปแบบต่างๆ ในระดับนานาชาติก็ควรศึกษาสถานการณ์ของโลก ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศโดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านใกล้ชิดรวมทั้งประเทศที่มีบทบาทต่อเสถียรภาพทาง เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

2) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการทำงานในด้านต่างๆ การศึกษาได้จากการรายงาน ความก้าวหน้าในวงการวิทยาศาสตร์ ธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิต เกษตรกรรมและการแพทย์ รวมทั้ง การค้นคว้าและวิจัยในสาขาต่างๆ และที่สำคัญคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนการสอน

3) การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบโครงสร้างขององค์กรและการบริหารงานในองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาต้องศึกษาวิเคราะห์ เสนอแนวทางในการปรับปรุง โครงสร้างวิธีการในระบบการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนั้นๆ ด้วย

4) การเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมในสังคม สามารถศึกษาได้จากความเชื่อและวิถีทาง ในการดำเนินชีวิตของคนในอาชีพต่างๆ โดยเปรียบเทียบกับกาลเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะในส่วนที่ เกี่ยวกับความนึกคิด ความคาดหวัง เจตคติของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ คณะผู้บริหารการศึกษา อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น

เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวซึ่งมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจและต้องตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นผู้นำมีอาชีพด้วยการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้วยเหตุว่าภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญของการทำงานภายในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน คุณภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารคือความสามารถในการที่จะทำให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความสามารถที่จะจัดการและใช้ภาวะผู้นำในทุกเรื่องเพื่อให้

สถานศึกษามีคุณภาพหรือมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทั้งหมดขึ้นอยู่กับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้มีเจตคติที่ดี มีใจรักงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดียิ่งขึ้น สามารถบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายโดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการคือ

1) จุดมุ่งหมายขององค์การ ที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่ เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานและพัฒนาการบริหารงานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อพัฒนาฝีมือและมาตรฐานการทำงานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารบุคคลสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและหรือผู้รับบริการ

2) จุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นความมุ่งหมายของผู้บริหาร เช่น เพื่อความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อชักจูงความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การและเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้สูงขึ้น ไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่เท่านั้น ผู้บริหารจะต้องรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การบริหารภาวะผู้นำ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยสรุปแล้ว การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจะมุ่งจุดมุ่งหมายขององค์การโดยส่วนรวม คือเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร สอนแนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุด และเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอและพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงานและเพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะและแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน

2.4.2 หลักและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเป็นนักบริหารคนที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องบริหารตนอย่างมีประสิทธิภาพก่อน การรู้จักและพัฒนาตนเองของผู้บริหารนับเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารควรเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำหาโอกาสที่จะเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับที่เกิดจากการปฏิบัติงานหรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น

แมคคอลลี และคณะ (McCauley et al., 1998) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งสรุปว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถแบ่งเป็น 4 วิธี ดังนี้

1) การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงานยิ่งมีความท้าทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้ได้มากเท่านั้น งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น การทำงานที่ท้าทายทำให้มีผลงานซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้มีการก้าวหน้าในอาชีพได้

2) การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (role model) เป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเป็นแหล่งข้อมูล เป็นทรัพยากรที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับในกรทำงานได้

3) การเรียนรู้จากความผิดพลาด เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาผู้นำ มีงานวิจัยที่พบว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จักจุดอ่อนของตน สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4) การเรียนรู้จากการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาการเป็นผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม ช่วยให้มีความรู้ รู้จักกระบวนการในการนำ รู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์

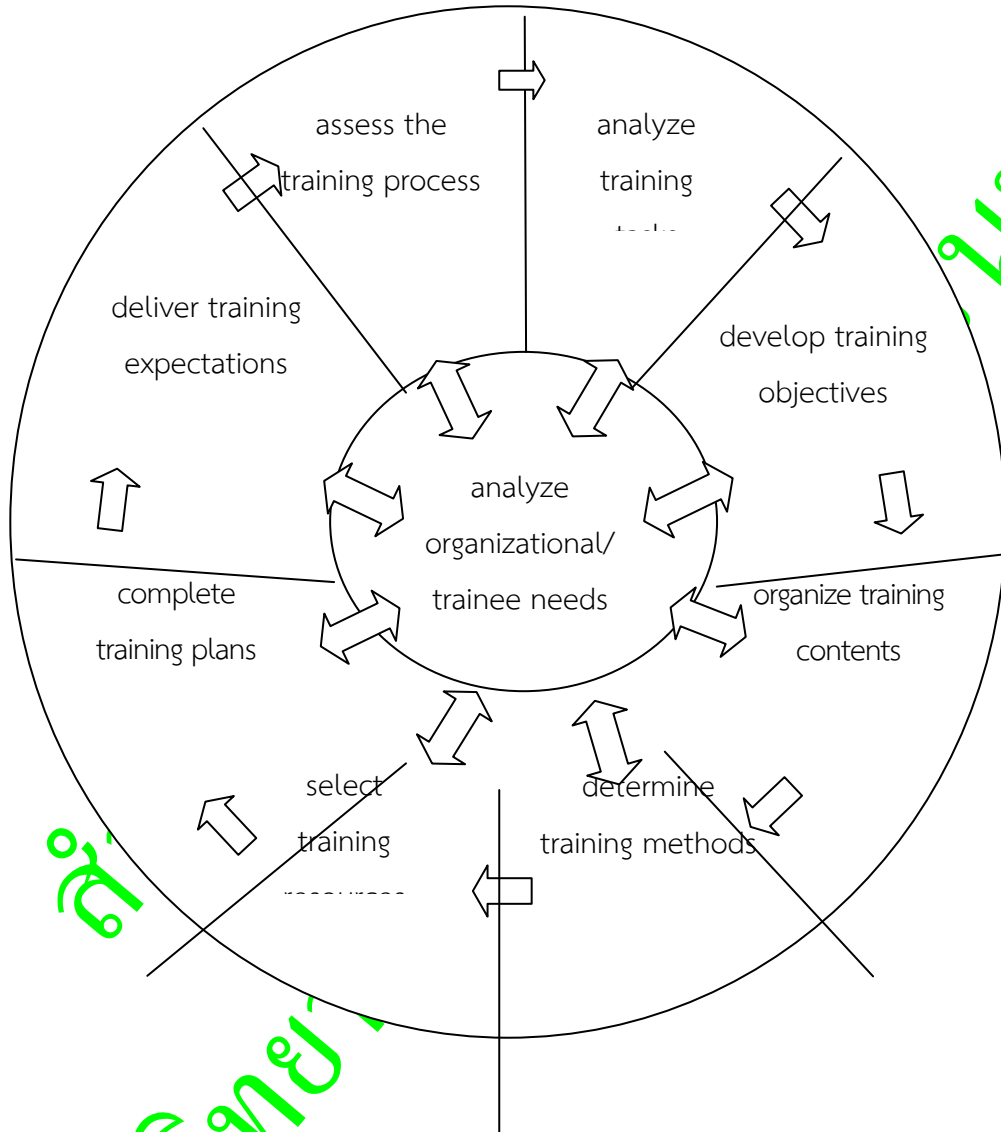
ยูล์ (Yukl, 1998, pp. 465-490) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำและสมรรถนะการทำงานที่สูงกว่าในอดีตที่ผ่านมา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย ดังนั้นแนวทางการพัฒนาส่วนใหญ่จะจำแนกเป็น 3 วิธี คือ

1) การสร้างโปรแกรมฝึกอบรม (training program) โดยมากจัดทำเป็นระยะสั้นและจัดฝึกอบรมนอกสถานที่

2) การพัฒนากิจกรรม (developmental activity) มักจัดทำในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยใช้ผู้สอนงานที่มีประสิทธิภาพหรือพี่เลี้ยงที่อาวุโสว่าด้วยการมอบหมายงาน ทั้งนี้อาจเป็นงานเฉพาะกิจ งานชั่วคราว ปฏิบัติงานหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่างเพื่อรองรับการเลื่อนขั้น

3) การพัฒนาตนเอง (self development activity) เป็นการพัฒนาตนเองด้วยการอ่านหนังสือมาก ทบทวน การใช้สื่ออุปกรณ์ในการศึกษา ได้แก่ การชมวิดีโอ การฟังและการศึกษาโดยผ่านทางคอมพิวเตอร์

บีบ และคณะ (Beebe et al., 2004, pp. 17-20) กล่าวถึงการทำความเข้าใจกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งมีขั้นตอนหลัก ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 กระบวนการฝึกอบรม

ที่มา: (Beebe et al., 2004, p. 17 ; อ้างถึงใน สุภรณ์ อวสกุลสุทธิ, 2552, หน้า 72-73)

จากภาพ 2 มีรายละเอียด ดังนี้

1) วิเคราะห์องค์การและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม (analyze organizational and trainee needs) รูปแบบของศูนย์กลางในการวิเคราะห์องค์การและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม เป็นกระบวนการแยกความต้องการขององค์การและลักษณะเฉพาะของผู้เข้ารับการอบรม การที่จะทราบความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมทำได้จากการสอบถาม การสำรวจ การพูดในที่ประชุม ส่วนการวิเคราะห์ความต้องการขององค์การพิจารณาจากสิ่งที่ทำให้งานบรรลุพันธกิจ ความต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะหรือมีความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้บริหาร หลังจากพิจารณาความต้องการขององค์การแล้วก็จะช่วยให้สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการอบรมที่เหมาะสม

2) วิเคราะห์งานเพื่อจัดการอบรม (analyze training tasks) รูปแบบการทบทวนเปรียบเทียบการทำงานของนาฬิกา หัวใจสำคัญของรูปแบบมุ่งประเด็นความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมโดยเริ่มต้นจากยอดบนสุดของนาฬิกาและทำงานหมุนเหมือนเข็มนาฬิกา ขั้นตอนของการออกแบบครอบคลุมการวิเคราะห์องค์ประกอบของงานที่จำเป็นต้องอบรมแต่ละคนและนำเสนอรูปแบบการอบรมทุกขั้นตอนที่จำเป็น

3) พัฒนาวัตถุประสงค์ของการอบรม (develop training objectives) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ต้องการให้ผู้รับการอบรมแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการอบรม

4) จัดเนื้อหาในการอบรม (organize training contents) โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5) เลือกใช้วิธีการอบรม (determine training methods) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ไม่ใช่การนั่งฟังการบรรยาย 3 หรือ 4 ชั่วโมง ซึ่งไม่ใช่วิธีการอบรมที่ดีที่สุด การพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม เช่น การแสดงบทบาทสมมติ การอภิปรายโดยใช้กรณีศึกษาหรือใช้การระดมสมองเพื่อหาข้อสรุปแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องที่ยกประเด็นขึ้นมา การจะเลือกใช้วิธีการใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการอบรมและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม

6) เลือกทรัพยากรในการอบรม (select training resources) เช่น การใช้วิดีโอช่วยสอน ทักษะที่เป็นเลิศ การใช้กลุ่มเล็กในการอภิปรายประเด็นคำถาม ให้ผู้รับการอบรมนำเสนอข้อมูลด้วยการใช้ power point

7) วางแผนการอบรมที่สมบูรณ์ (complete training plans) ซึ่งเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การเลือกวิธีการอบรม การเลือกทรัพยากร การเขียนแผนการอบรมโดยบรรยายรายละเอียด ซึ่งมีรูปแบบแตกต่างกัน

8) ให้การอบรมตามความคาดหวัง (deliver training expectations) โดยสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม

9) ประเมินกระบวนการอบรม (assess the training process) ระยะเวลาในการอบรม ความสมบูรณ์ของการอบรม การประเมินผู้ให้การอบรม สิ่ง que ผู้เข้ารับการอบรมได้รับและการนำไปใช้

เดสเลอร์ (Dessler, 1997, p. 254) ได้กล่าวถึง เทคนิคหรือวิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 วิธี คือ

1) วิธีขณะปฏิบัติงาน (on-the-job method) ได้แก่ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (job rotation) การสอนงาน (coaching) การแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการลำดับรอง (junior board) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (action learning)

2) วิธีนอกการปฏิบัติงาน (off-the-job method) ได้แก่ กรณีศึกษา (case study method) เกมการบริหาร (management game) การสัมมนาภายนอก (outside seminar) โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (university-related program) การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (the in-basket technique) การปฏิบัติตามตัวแบบ (behavior model) และการพัฒนาโดยศูนย์พัฒนาในหน่วยงาน (in-house development center)

3) เทคนิคพิเศษ (special technique) เป็นการพัฒนาโดยใช้เทคนิคพิเศษเฉพาะด้าน เช่น เทคนิคการรับรู้ความรู้สึก (sensitivity training) เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น

ดูบริน (Dubrin, 1998, pp. 389-393) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากร 2 แบบ คือ

1) การพัฒนาบุคลากรด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (leadership development through self-awareness) เป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง ประกอบด้วย

(1) การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (single-loop learning) จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ต้องการป้อนกลับของข้อมูลต่ำสุด จะใช้วิธีการจดจำปัญหานั้นไว้แต่ไม่ได้คิดหาวิธีแก้ปัญหาเนื่องจากคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเองแต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

(2) การเรียนรู้แบบวงจคู่ (double-loop learning) เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยผู้นำ

จะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ จากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก หากเกิดปัญหาจะได้
รีบแก้ไขปัญหาและเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) การพัฒนาบุคลากรด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (leadership development
through self-discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบ
หรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สมชาติ กิจจรรอง (2544, หน้า 74-77) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ

1) การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเองทั้งระยะสั้นและระยะยาวในประเทศ
ต่างประเทศและการศึกษาดูงานโดยใช้วิธีการต่างๆ อาทิ บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำ
วารสารวิชาการในสาขาอาชีพ ศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงาน ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ
ให้การศึกษาเพื่อเพิ่มเติมระยะสั้นถึงระยะยาว ส่งเอกสารให้สรุปรายงานเสนอและการมอบหมายให้
วิพากษ์วิจารณ์หนังสือ

2) การฝึกอบรมและพัฒนาทั้งในห้องฝึกอบรม นอกห้องฝึกอบรมและภายในองค์การ
หรือส่งอบรมภายนอกโดยใช้รูปแบบต่างๆ กัน เช่น จัดโครงการฝึกอบรมในองค์การ จัดส่งอบรม
สถาบันภายนอกวางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี การวางแผนฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น
หรือทุกระดับ พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนงานและเทคโนโลยี ใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบ
ผสมผสานและการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่ ใช้หลักสูตรอบรมในการประเมินผลงานและการเลื่อนขั้น
หรือโยกย้าย สร้างแรงจูงใจในกรฝึกอบรมและพัฒนา

3) การพัฒนาในงาน เป็นการฝึกอบรมและเรียนรู้ในงานโดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น
การให้รักษาการแทน การทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ คณะทำงาน การจัดตั้งกลุ่ม การเข้าร่วมกิจกรรม
การให้คำปรึกษา การให้ออกไปสังเกตการณ์ การมีเพื่อนที่มีประสบการณ์ร่วม การเป็นตัวอย่งที่ดี
การดูงานในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงานและแนะนำงาน
การฝึกอบรมในงานและการมอบหมายงาน

จกกลนี ชูติมาเทวินทร์ (2542, หน้า 10-11) ได้เสนอวิธีการอบรมไว้ 4 ประเภท คือ

1) การศึกษาอบรมก่อนประจำการ (pre-entry training) เป็นการฝึกอบรมให้กับผู้เข้างานใหม่ ซึ่งอยู่ในระยะทดลองงาน เนื้อหาการฝึกอบรมจะเน้นในเรื่องของภารกิจแรกเริ่มและภารกิจทั่วไปขององค์การโดยจะเป็นลักษณะผสมผสานซึ่งมีทั้งการฝึกอบรมในห้องและการฝึกอบรมภาคสนาม ปกติจะมีช่วงเวลาประมาณ 2-3 วัน หรือบางกรณีอาจจะใช้เวลานานเป็นเดือน

2) การศึกษาอบรมระหว่างประจำการ (in-service training) เป็นการอบรมในช่วงที่เข้าไปทำงานแล้วหรือผ่านระยะการทดลองงานแล้ว การฝึกอบรมจะจัดให้เป็นระยะๆ ให้กับระดับของบุคลากรที่แตกต่างกันมีทั้งในเรื่องของการบริหารทั่วไป การอบรมการจัดการ การอบรมเฉพาะหน้าที่ระยะเวลายืดหยุ่นได้ตามความต้องการ ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 1-3 ชั่วโมง

3) การศึกษาอบรมในโครงการ (project related training) เป็นการอบรมที่จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการเป็นการอบรมเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะประเภทของบุคลากร มีทั้งการอบรมทางด้านเทคนิคและการอบรมในเชิงการจัดการ จัดอบรมโดยผู้ให้ทุน ระยะเวลาสั้นประมาณ 1-3 เดือนหรือขึ้นอยู่กับความจำเป็นของโครงการ

4) การศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (self-development training) เป็นลักษณะของการเพิ่มพูนความรู้วิชาการสมัยใหม่อันเนื่องมาจากทำงานนานและความรู้เริ่มตื้นเขิน จึงควรที่จะพัฒนาตนเอง ส่วนใหญ่เป็นการอบรมเต็มเวลาหรือบางส่วนเป็นเวลาโดยหน่วยงานต้นสังกัดจะให้การอนุมัติและสนับสนุนด้านการเงิน ระยะเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนการลาศึกษาต่อ

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม สามารถสรุปสาระสำคัญในประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

2.5.1 ความหมายและวิธีการฝึกอบรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้แยกความหมายคำว่า ฝึกและอบรมออกจากกัน โดยให้ความหมายคำว่า ฝึก หมายถึง การให้ความรู้ความเข้าใจจนทำเป็นและชำนาญ ส่วนอบรม หมายถึง การแนะนำพร่ำสอนให้ซึมซาบจนติดเป็นนิสัยหรือการแนะนำชี้แจงให้เข้าใจในเรื่องที่ต้องการ เมื่อนำความหมายของทั้งสองคำมาผนวกเข้าด้วยกัน ประมวลความได้ว่า “การฝึกอบรม

คือ การให้ความรู้หรือการให้คำแนะนำและฝึกหัดในเรื่องนั้นๆ เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถเป็นไปตามจุดประสงค์ที่ต้องการ”

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (ม.ป.ป., หน้า 233-238) ได้ทำการรวบรวมวิธีการฝึกอบรมไว้หลายวิธีการ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การบรรยาย (lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่วิทยากรเสนอแนวคิดและข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ โดยทั่วไปวิทยากรจะเป็นผู้ทำปฏิกิริยาและผู้เข้ารับการอบรมเป็นฝ่ายรับ โดยการฟังและจดข้อมูลต่างๆ

2) การอภิปรายเป็นคณะ (group discussion) โดยทั่วไปจำนวนสมาชิกที่รวมอภิปรายเป็นคณะจะมีประมาณ 3-6 คน ผู้ฟังจะมีส่วนร่วมในการอภิปรายในช่วงเวลาหลังการอภิปรายเป็นคณะ ซึ่งส่วนมากจะจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ถามคำถามหรือเสนอความคิดเห็นทั่วไป

3) การใช้เทปบันทึกเสียงจะเป็นประโยชน์ในการสร้างและปรับปรุงทักษะในการติดต่อสื่อสาร การใช้เทปบันทึกเสียงอาจใช้ร่วมกับสไลด์ก็ได้

4) การสาธิต (demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นโดยมีการวางแผนอย่างดี ซึ่งการสาธิตจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นวิธีดำเนินกิจกรรมบางอย่างตลอดจนขั้นตอนอย่างละเอียดในการทำกิจกรรมนั้นๆ

5) การประชุมและการอภิปราย (conference and discussion) เป็นวิธีการรวบรวมความคิดเห็น ข้อมูลหรือข้อคิดของบุคคลที่มีประสบการณ์ในด้านต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาและเป็นเป้าหมายของการฝึกอบรม โดยจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีประมาณ 10-25 คน

6) การประชุมกลุ่มเล็ก (sub-group or buzz group) เพื่อแก้ปัญหาหลายปัญหา ในระยะเวลาที่จำกัด หรือถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีมากเกินไป ทำให้ทุกคนไม่สามารถมีส่วนร่วมได้ทั่วถึงก็อาจจะแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มเล็ก ซึ่งจะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นได้มากขึ้นในช่วงเวลาที่จำกัด

7) การระดมสมอง (brain-storming) เป็นวิธีการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายในระยะเวลาอันสั้น การระดมสมองเป็นวิธีการประชุมชนิดหนึ่งที่มีประสิทธิภาพมาก

ในการเลือกปัญหา หาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยอาศัยความคิดเห็นของกลุ่มบุคคลเป็นเครื่องตัดสิน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วย 3 ด้านใหญ่ๆ คือ ด้านความรู้ เจตคติและทักษะ โดยเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ความชำนาญแก่ผู้ปฏิบัติงานตามขอบเขตที่กำหนด และมีวัตถุประสงค์ที่จะมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนให้มีความรู้ ความเข้าใจ มิใช่เพียงการฝึกหัดให้ทำเป็นเท่านั้น โดยสอดคล้องกับ โกลด์สไตน์ (Goldstein, 1993, p.3) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และ เจตคติ (attitude) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเจตคติและเกิดทักษะความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพิ่มขึ้นเฉพาะที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

2.5.2 กระบวนการและขั้นตอนในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่จะต้องมีการดำเนินงานตามลำดับขั้นอย่างต่อเนื่อง ในแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญต่อกันทั้งสิ้น ทั้งนี้การฝึกอบรมจะพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) การฝึกอบรมที่ดีจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ คือ 1) มนุษย์มีความแตกต่างกันโดยพื้นฐาน การฝึกอบรมจึงต้องเป็นไปตามความต้องการและความสนใจของผู้เข้าฝึกอบรม พยายามหลีกเลี่ยงการบังคับ 2) มนุษย์ทุกคนมีความสามารถและศักยภาพในตัวเอง ดังนั้นการฝึกอบรมจึงต้องหาทางกระตุ้นให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้แสดงความสามารถของตนเอง และ 3) โดยธรรมชาติของมนุษย์มีความทะเยอทะยานและต้องการในการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่แล้ว การฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการช่วยให้บุคคลได้พัฒนาตนเองตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนและวิธีการในการฝึกอบรมดังนี้ (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2537, หน้า 90-94; อ่างถึงใน สุพจน์ แสงเงิน, 2550, หน้า 27-30)

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดประสงค์

การกำหนดจุดประสงค์ของการฝึกอบรมจะต้องบ่งชี้ให้ชัดเจนว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้นหลังการฝึกอบรมหรือเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม การฝึกอบรมที่มีจุดประสงค์ชัดเจนจะช่วยให้

ผู้จัดฝึกอบรมสามารถจัดการฝึกอบรมได้ภายในเวลาที่เหมาะสม เนื้อหาสาระที่อบรมและวิธีฝึกปฏิบัติที่ชัดเจนสามารถนำไปใช้ได้จริง และการกำหนดจุดประสงค์จะต้องคำนึงถึงความต้องการในการจัดให้มีการฝึกอบรมที่สำคัญ 2 ประการ คือ ความต้องการที่จะพัฒนาหน่วยงานกับความต้องการบริการสังคม ความต้องการจัดให้มีการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น จะทำให้ลักษณะและรูปแบบการจัดฝึกอบรมแตกต่างกันกล่าวคือ ความต้องการพัฒนาหน่วยงาน เป็นสิ่งจำเป็นของการบริหารจัดการ ไม่มีหน่วยงานใดที่สามารถจะทำงานของตนให้เกิดการพัฒนาได้โดยไม่ต้องมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงประการใดเลย ลักษณะความต้องการพัฒนาหน่วยงานมีเป้าหมายคือ 1) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะหรือเจตคติให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานตามลักษณะที่เปลี่ยนแปลงหรือก้าวหน้าไปได้โดยคล่องตัว เป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ทำงานให้ได้เปลี่ยนบรรยากาศจากการทำงานไปเป็นการฝึกอบรมทำให้เกิดความกระปรี้กระเปร่าและกระตือรือร้นต่อการทำงาน และเป็นการพัฒนาองค์การหรือการลดข้อขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติ 2) เสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการและเป็นการจัดการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นวิชาการให้แก่ผู้ปฏิบัติในสายงาน การฝึกอบรมจะเน้นเนื้อหาทางวิชาการเป็นหลัก 3) ขยายหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ความสามารถเป็นความจำเป็นเมื่องานของหน่วยงานขยายกว้างออกไป ทั้งนี้ นอกจากจะเป็นการปฐมนิเทศแล้วยังเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจต่อนโยบายและแนวทางของการขยายและพัฒนาหน่วยงานด้วย 4) เพิ่มวิทยฐานะแก่ผู้ปฏิบัติงาน การจัดการฝึกอบรมตามความต้องการนี้เป็นการจัดอย่างมีเงื่อนไข ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถใช้ผลจากการฝึกอบรมไปขอผลงานหรือขอเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนบทบาทของตนเองไปในทางที่มีการยอมรับกันมากขึ้น ส่วนการจัดการฝึกอบรมตามความต้องการบริการแก่สังคมนั้น บางครั้งเป็นภารกิจโดยตรงของหน่วยงานที่จะต้องจัดตัวอย่างเช่น การจัดอบรมช่างตัดเสื้อของวิทยาลัยสารพัดช่าง เป็นต้น แต่บางครั้งก็เป็นการจัดทำขึ้นเพื่อขยายบริการสู่สังคมโดยมีเป้าหมายของการจัดการฝึกอบรมคือ ขยายบริการเพื่อการพัฒนาชุมชน เช่น โครงการอบรมการช่วยเหลือตนเองของชุมชน โครงการอบรมกฎหมายชาวบ้าน เป็นต้น หรือเผยแพร่วิชาการแก่สังคมเป็นการจัดบริการทางวิชาการให้แก่ผู้สนใจโดยทั่วไป จุดมุ่งหมายของการอบรมจะเน้นความรู้ที่จะให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น การฝึกอบรมเพื่อเผยแพร่วิชาการจะขึ้นอยู่กับนโยบายและขอบข่ายหน้าที่ของหน่วยงานนั้นๆ มากกว่าการจัดประจำโดยความจำเป็น เมื่อทราบถึงความต้องการที่จะจัดฝึกอบรมแล้ว จึงนำความต้องการมาเป็นแนวทางของการกำหนดจุดประสงค์ของการฝึกอบรมว่า

ทำขึ้นเพื่ออะไร และกำหนดวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างไร ทั้งนี้ในการกำหนดจุดประสงค์ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นสามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้านคือ ความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำเป็นต้องรู้ ทักษะปฏิบัติที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องฝึกให้เป็น และเจตคติที่ต้องสร้างเสริมให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 กำหนดลักษณะและรูปแบบการฝึกอบรม

ลักษณะของการฝึกอบรมมี 3 ลักษณะคือ การฝึกอบรมบุคลากรในสายงาน การฝึกอบรมทางวิชาการและการฝึกอบรมต่อเนื่อง การที่จะทราบได้ว่าการฝึกอบรมจะเป็นลักษณะใดนั้นให้พิจารณาจากจุดประสงค์ของการฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและความต้องการของหน่วยงานที่จัดให้มีการอบรม ข้อมูลทั้ง 3 ด้านนี้ จะเป็นขอบเขตในการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมและสร้างความน่าสนใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นที่ 3 สร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตร หมายถึง เนื้อหาวิชาที่จะอบรม แนวทางการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล เมื่อมีจุดประสงค์ของการฝึกอบรมควรจะต้องนำแนวทางนั้นมาพิจารณาเพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาของหลักสูตรให้เป็นที่ตรงตามที่ต้องการ ความลึกและขอบเขตของเนื้อหาความรู้ที่จะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมนั้นจะต้องพิจารณาจากจุดประสงค์ พื้นความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้จำเป็นต้องระลึกไว้เสมอว่าผู้เข้ารับการอบรมมิใช่มิไม่รู้สิ่งใดเลย อย่างน้อยเขาจะมีประสบการณ์มาก่อน โดยเฉพาะการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมในสายงาน ดังนั้นการกำหนดแนวทางการจัดการฝึกอบรม ให้พิจารณาตามรูปแบบการฝึกอบรมประกอบกับวิธีการกระตุ้นเร้าให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกหัดทำ กระบวนการที่จะต้องจัดให้มีในโครงการฝึกอบรมคือ การให้ความรู้ และการฝึกปฏิบัติ ส่วนวิธีการอาจจะเป็นวิธีการฝึกอบรมตามปกติ คือ รับความรู้และฝึกปฏิบัติก็ได้ หรือจะเน้นทิศทางการฝึกอบรมเป็นการเฉพาะก็ได้

ขั้นที่ 4 วางแผนการจัดการฝึกอบรม

การวางแผนการจัดการฝึกอบรม ประกอบด้วย การกำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม การจัดเชิญวิทยากร การจัดสถานที่ การจัดเอกสาร การประเมินงบประมาณ การเขียนแผนและขออนุมัติโครงการ การกำหนดผู้รับผิดชอบและดำเนินงานและการติดต่อประสานงาน

ขั้นที่ 5 ดำเนินการฝึกอบรมตามแผน

เป็นการดำเนินการจัดการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ในแผน ผู้จัดฝึกอบรมจะต้องควบคุมให้การฝึกอบรมเป็นไปตามแผน การปรับเปลี่ยนแผนการฝึกอบรมระหว่างดำเนินการจะเกิดผลเสียอย่างมากต่อโครงการ ทั้งนี้เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะปรับตัวไม่ทัน ทำให้เบื่อและขาดความสนใจต่อการฝึกอบรมที่จัดขึ้น

ขั้นที่ 6 ประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมสามารถจัดทำเป็น 2 แนวทาง คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจะประเมินทันทีเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมและการติดตามประเมินผลด้านความพึงพอใจและผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้วยการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับเป้าหมายและความสำคัญของการฝึกอบรมนั้นๆ

2.5.3 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

นักการศึกษาหลายท่านได้อธิบายความหมายของการพัฒนาหลักสูตรไว้ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกัน สรุปได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรมีความหมายใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 เป็นการพัฒนาหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น และลักษณะที่ 2 เป็นการสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมอยู่ก่อน ซึ่งสอดคล้องกับ เซเลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor & Alexander, 1981, p. 7) กล่าวไว้ว่าการพัฒนาหลักสูตรนั้นมีแนวคิดอยู่ 2 แบบด้วยกัน คือ การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานกับการปรับปรุงหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ระบบการพัฒนาหลักสูตรได้แก่ การร่างหรือสร้างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินหลักสูตร และหากพิจารณาจากลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรพบว่า มีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับการพัฒนาหลักสูตรก็คือ การออกแบบหลักสูตร (the curriculum design) ซึ่งหมายถึง ลักษณะกระบวนการในการเลือกองค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งเทคนิควิธีการในการจัดทำหลักสูตร การจัด เนื้อหาสาระ มวลประสบการณ์ในหลักสูตร อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรมีความหมายครอบคลุมในหลายมิติด้วยกัน นับตั้งแต่การวางแผนหลักสูตร จัดทำหลักสูตรหรือยกร่างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลหลักสูตร ซึ่งกระบวนการพัฒนาหลักสูตรจะมีคุณภาพได้มาตรฐานขึ้นอยู่กับแต่ละมิติที่เกี่ยวข้องมี ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

การวางแผนจัดทำหลักสูตรหรือยกร่างหลักสูตร ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาสาระและประสบการณ์

การเรียนรู้ การกำหนดการวัดและประเมินผล ส่วนการนำหลักสูตรไปใช้นั้นประกอบด้วย การจัดทำ รายละเอียดของหลักสูตรเพื่อให้ผู้ใช้หลักสูตรสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตและใช้สื่อ การเตรียมบุคลากร การบริหารหลักสูตรและการจัดสอนตามหลักสูตร และการประเมินผลหลักสูตร ประกอบด้วย การประเมินเอกสารหลักสูตร การประเมินการใช้หลักสูตร การประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร และการประเมินหลักสูตรทั้งระบบ ทั้งนี้ การพัฒนาหลักสูตรนั้นได้มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้พัฒนารูปแบบหลักสูตรตามแนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) แนวคิดและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ ทาบง (Taba, 1962, pp. 345-425) ได้ให้แนวคิดในการจัดหลักสูตร จากล่างขึ้นบนโดยใช้วิธีการอุปนัย เริ่มการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจง แล้วปรับขยายไปสู่ระดับกว้าง มีลำดับขั้นในการพัฒนาหลักสูตรดังนี้

(1) วิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการและความจำเป็นต่างๆ ของสังคม รวมทั้ง ศึกษาพัฒนาการของผู้เรียน ภาระงานการเรียนรู้ ตลอดจนธรรมชาติของความรู้เพื่อนำมาเป็นแนวทาง ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย

(2) กำหนดจุดประสงค์ โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 1 เป็นหลัก ทั้งนี้ควรจะเป็น สิ่งที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกเนื้อหาประสบการณ์ การเรียนรู้และความต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับสังคมและผู้เรียน

(3) การคัดเลือกเนื้อหาสาระโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

(4) การจัดลำดับเนื้อหาสาระ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในการที่จะให้ผู้เรียน ได้รับความรู้ได้ก่อนหรือหลังซึ่งอาจจัดลำดับความยากง่าย ความกว้าง ความแคบหรือการเป็นพื้นฐาน ต่อเนื่องกัน

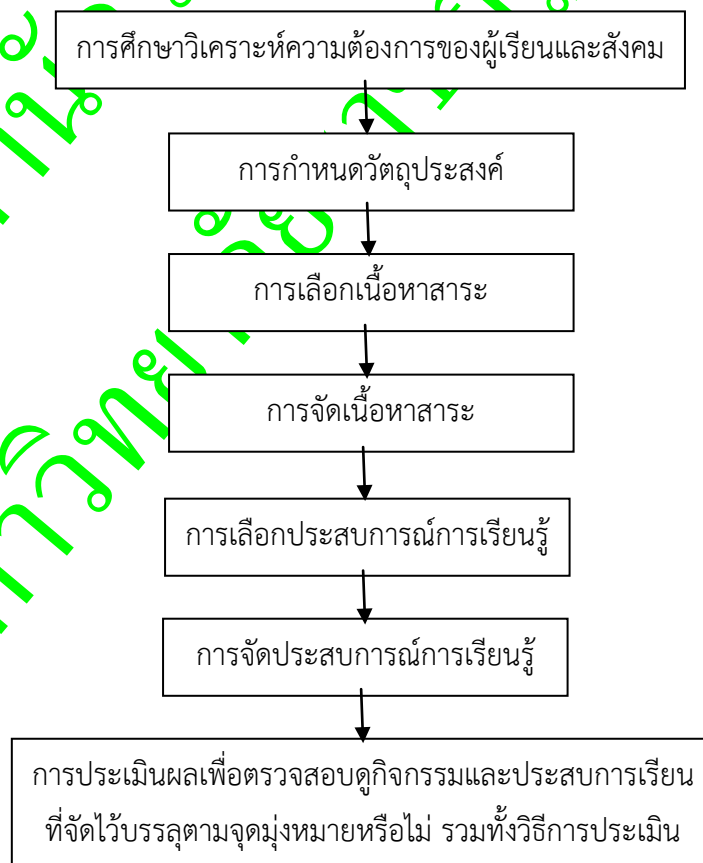
(5) การคัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ ภาระงานที่สำคัญของหลักสูตรอีก ภาระงานหนึ่งก็คือ การคัดเลือกประสบการณ์ในการเรียนจำเป็นต้องศึกษาถึงภาระงานการเรียนรู้ และวิธีสอนแบบต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ ที่มีคุณค่าแก่ ผู้เรียนและสอดคล้องกับจุดประสงค์ ตลอดจนเนื้อหาวิชาที่กำหนดไว้ด้วย

(6) การจัดลำดับประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นการจัดภาระงานการเรียนรู้ให้ บรรลุตามจุดประสงค์ที่วางไว้

(7) การประเมินผล เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหาหรือข้อบกพร่องในขั้นตอนใด เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป การประเมินผลนี้ตามปกติจะพิจารณาจากการใช้หลักสูตรคือผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เนื้อหาวิชาและกระบวนการเรียนการสอนมีความเหมาะสมเพียงใด

(8) การตรวจสอบความคงที่และความเหมาะสมในแต่ละชั้น โดยการตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบในลักษณะต่อไปนี้คือเนื้อหาที่จัดขึ้นเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือไม่ ประสิทธิภาพการเรียนช่วยให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายหรือไม่และประสิทธิภาพการเรียนที่จัดขึ้นมีความเหมาะสมเพียงใด

แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรของทาบาสแสดงให้เห็นได้ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของทาบา

ที่มา: (Taba, 1962, p. 379; อ้างถึงใน สุพจน์ แสงเงิน, 2550, หน้า 19)

การพัฒนาหลักสูตรตามรูปแบบของทาบานั้นจะมีจุดเน้นทางด้านการเรียนการสอนหรือการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งยุทธวิธีการสอนและประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ในหลักสูตรนั้นจะต้องแสดงลำดับขั้นตอน การจัดเนื้อหาจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ารายวิชานั้นมุ่งให้ผู้เรียนเรียนรู้แบบใด จัดเรียงลำดับเนื้อหาไว้อย่างไร ทั้งนี้การกำหนดโครงสร้างจะต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับโครงสร้างในแต่ละระดับ รวมทั้งหน่วยการเรียนรู้ที่กำหนดนั้นต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สามารถบ่งชี้ถึงการวัดและการประเมินชัดเจน มีการเสนอรายละเอียดและมีความยืดหยุ่นเพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนและทำกิจกรรมตามความต้องการและความสนใจ มีลักษณะเป็นการพัฒนาจากจุดย่อยหรือหน่วยการเรียนการสอนที่ละหน่วยไปสู่การพัฒนาให้เป็นหลักสูตรใหญ่

2) แนวคิดและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของเซเลอร์และอเล็กซานเดอร์

เซเลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor & Alexander, 1981, p.30-39) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นระบบ (system approach) และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยผู้สอนสามารถที่จะปรับปรุงในระดับหรือขั้นใดของกระบวนการก็ได้ รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดนี้มีดังต่อไปนี้

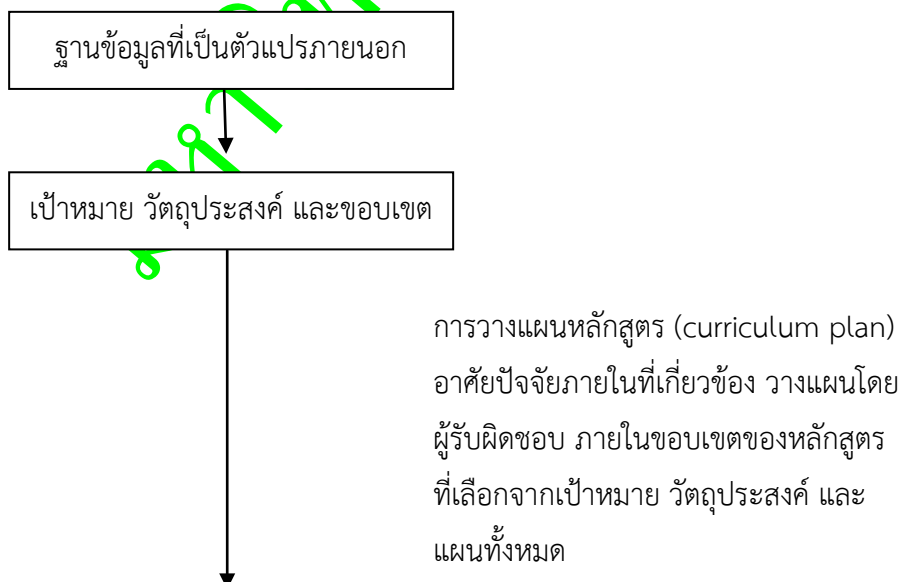
(1) การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และขอบเขต (goals, objectives and domains) ซึ่งมีเป้าหมาย 4 ประการ คือ ประสบการณ์เรียนรู้ที่หลากหลาย พัฒนาการของบุคคล ความสามารถทางสังคม ทักษะการเรียนรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน

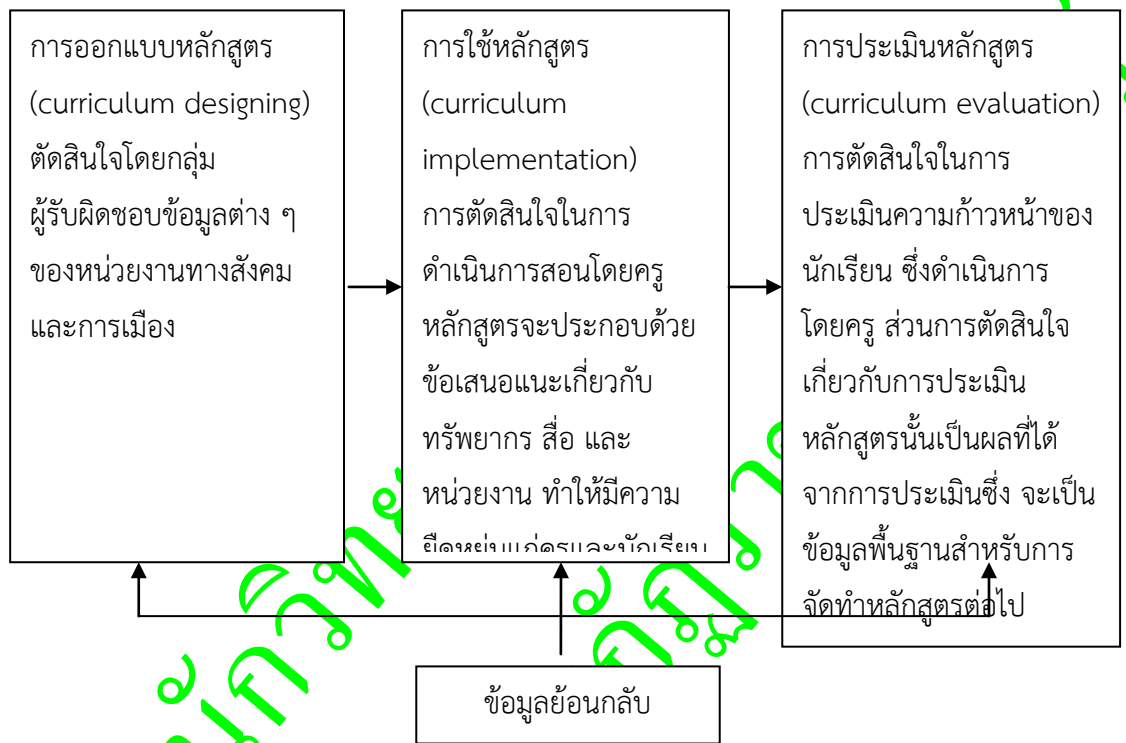
(2) การออกแบบหลักสูตร (curriculum designing) โดยอาศัยข้อมูลจากส่วนแรกคือการนำหลักสูตรไปใช้ (curriculum implementation) ผู้สอนจะเป็นผู้วางแผนหลักสูตรในส่วนของ การเรียนการสอน ซึ่งจะช่วยให้สามารถเลือกวิธีสอนที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนการสอนได้

(3) การใช้หลักสูตร (curriculum implementation) เป็นการนำหลักสูตรที่ได้ออกแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง โดยการตัดสินใจของครูผู้สอนเพื่อศึกษาการนำไปปฏิบัติจริงของหลักสูตรที่สร้างไว้

(4) การประเมินผลหลักสูตร (curriculum evaluation) โดยมีจุดเน้น 2 ประการ คือการประเมินผลรวมของการใช้หลักสูตรทั้งโรงเรียนในแต่ละส่วนการเรียนการสอน และการประเมินหลักสูตรทั้งระบบ

จุดเด่นในรูปแบบของเซลล์และอเล็กซานเดอร์ที่นำเสนอไว้นั้น อยู่ที่การให้อิสระต่อการตัดสินใจในเรื่องรูปแบบการสอนที่จะใช้ตามที่ควรจะเป็น การพัฒนาหลักสูตรตามรูปแบบนี้จึงมีความยืดหยุ่น ให้ออกาสครูได้มีอิสระในการจัดการเรื่องรูปแบบการสอน เอกสารวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพ 4





ภาพ 4 กระบวนการจัดทำหลักสูตรของเซเลอร์ และอเล็กซานเดอร์

ที่มา: (Saylor & Alexander, 1981, p. 39; อ้างถึงใน สุพจน์ แสงเงิน, 2550, หน้า 21)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการยกร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นขั้นที่ 1 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา ในองค์ประกอบของ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

2.6.1 ความหมายของรูปแบบ

ในแวดวงวิชาการโดยทั่วไปมักได้ยินคำว่า โมเดล (model) กันอย่างแพร่หลาย คำศัพท์ดังกล่าวมีการเรียกแตกต่างกันไปในภาษาไทย บ้างก็เรียกว่า “ตัวแบบ” “รูปแบบ” หรือบางกลุ่มเรียกว่า “แบบจำลอง” บางคนอาจเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” ก็มี ลักษณะคำที่ใช้ส่วนใหญ่แตกต่างกันตามลักษณะที่มาและที่ใช้ แต่ในที่นี้ขอใช้คำว่า รูปแบบ เพื่อการทำความเข้าใจและนำไปสู่การศึกษารูปแบบการพัฒนาต่อไป

คำว่ารูปแบบ (model) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น

ทิตนา แคมมณี (2548, หน้า 218) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่า เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบาย เป็นแผนผัง ไตอะแกรมหรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 80) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริง ในการทำให้ความสลับซับซ้อนสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น การสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน การเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องมาไว้ด้วยกันโดยจะต้องใช้ข้อมูลเหตุผลและฐานคติมาประกอบ การแสดงรูปแบบสามารถทำได้หลายลักษณะ ตั้งแต่กายภาพซึ่งเป็นรูปแบบของวัตถุ และรูปแบบเชิงคุณลักษณะที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้านภาษาหรือสัญลักษณ์ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้นหรือในบางกรณีอาจใช้ประโยชน์ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

คีฟส์ (Keeves, 1997, p. 559) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร ในขณะที่ ดาฟท์ (Daft, 1992, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญบางมิติขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องเชื่อมโยง เป็นเหตุเป็นผลและเข้าใจง่ายขึ้น หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า รูปแบบหมายถึง แบบจำลองแบบย่อยส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาอธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือใช้ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์หรือใช้อธิบายทฤษฎีที่มีอยู่แล้วให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ใช้เป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีใหม่ๆ

ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ไม่มีองค์ประกอบที่แน่นอนหรือรายละเอียดทุกแง่มุม สร้างขึ้นและผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเชื่อถือได้

2.6.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้จำแนกประเภทรูปแบบไว้หลายแนวทาง ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะและความสำคัญของศาสตร์นั้นๆ ด้วยเหตุนี้การจำแนกประเภทของรูปแบบจึงมีหลายประเภท ดังนี้

คีฟส์ (Keeves, 1997, pp. 386-387) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ เป็น 5 ประเภท คือ

1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (analogue model) เป็นรูปแบบที่แสดงความคิดในลักษณะของการเปรียบเทียบอย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าถัง นักเรียนที่จะออกจากระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

2) รูปแบบเชิงภาษา (semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้นแต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน (a model of school learning) เป็นต้น

3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (mathematical model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ หรือใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษารูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้

4) รูปแบบเชิงแผนผัง (schematic model) เป็นรูปแบบที่แสดงความคิด โดยเสนอผ่านทางแผนผัง แผนภาพ กราฟ เป็นต้น

5) รูปแบบเชิงสาเหตุ (causal model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) และหลักการสร้าง semantic model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้ คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรงแต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ เช่น รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมของบิดามารดา สภาพทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

2.6.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

การพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในระดับผู้นำหรือผู้บริหาร มีนักวิชาการได้นำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบ แนวคิดและกระบวนการพัฒนาไว้ดังนี้

คาร์รอล, คูซสมิท และเอลเบิร์ต (Carrall, Kuzmits & Elbert, 1992, p. 314) สรุปไว้ว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละองค์การอาจแตกต่างกัน แต่โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1) การประเมินความต้องการจำเป็น (assessment) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็นปัจจุบัน ความต้องการระยะยาวและความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล

2) การออกแบบโปรแกรม (program design) ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาขณะทำงาน (on-the-job development) ได้แก่ การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบให้เป็นกรรมการ เป็นต้น การพัฒนานอกการทำงาน (off the-job development) ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณี การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร เป็นต้น

3) การประเมินผล (evaluation) ซึ่งจะประเมินใน 4 ระดับ คือ ปฏิบัติการของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลขององค์การ

เดสเลอร์ (Dessler, 1997, pp. 134-155) ได้เสนอขั้นตอนในการฝึกอบรมและกระบวนการพัฒนาบุคลากร 5 ขั้นตอน (five-step training and development process) ดังนี้

1) ขั้นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

เป็นการกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลิตสูง การวิเคราะห์ผู้เข้าอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าโปรแกรมการฝึกอบรมเหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้เข้าอบรมด้านความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะคิดและแรงจูงใจส่วนบุคคล และการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

2) ขั้นตอนออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

เป็นการรวบรวมจุดประสงค์ วิธีการพัฒนาเนื้อหาสาระของกิจกรรมโดยจัดเป็นหลักสูตรการพัฒนา การจัดเตรียมสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมและดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิผล

3) ขั้นตอนประเมินผลก่อนดำเนินการ

เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปเพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

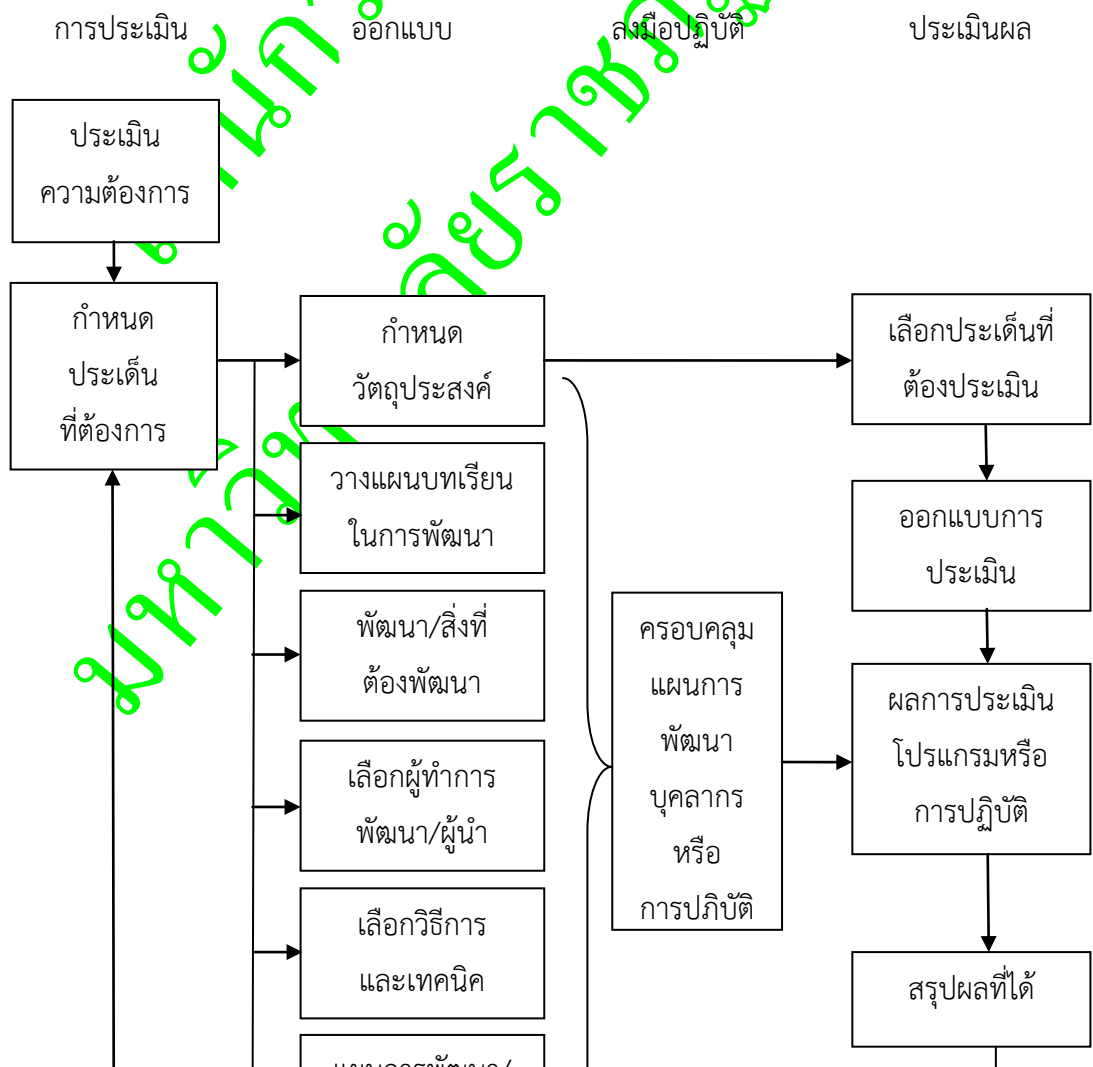
4) ขั้นตอนดำเนินการพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถและทักษะนอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่อบรม

5) ขั้นตอนประเมินผลการพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ในด้านต่างๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการ พัฒนา ผลการเรียนรู้ก่อน-หลังเรียน พฤติกรรมการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้อบรม

เวิร์นเนอร์ และเดสิโมน (Werner & Desimone, 2006, pp. 26-30) ได้เสนอแผนการพัฒนาที่สามารถใช้ได้เหมาะสมกับประเด็นและปัญหาในองค์กรอย่างกว้างขวาง ใช้ในการปฐมนิเทศและการรับลูกจ้างที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อเตรียมทักษะและความรู้และสร้างกลุ่มบุคคลในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ การออกแบบการพัฒนาบุคลากร ซึ่งครอบคลุมกระบวนการปฏิบัติงานมี 4 ขั้นตอน คือการประเมินความต้องการ การออกแบบ การลงมือปฏิบัติและการประเมินผล ดังแสดงในภาพ 5



ภาพ 5 กระบวนการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากร

ที่มา: (Werner & Desimone, 2006, p. 27; อ้างถึงใน สุภาว์ อวสกุลสุทธิ, 2552, หน้า 76-78)

จากภาพ 5 มีรายละเอียด ดังนี้

1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (need assessment phase) เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน เป็นการทําหยาการปฏิบัติงานและวิธีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานใหม่ๆ (เป็นการสร้างหรือเพิ่มการแข่งขันแบบใหม่ๆ) การแยกความต้องการครอบคลุมระบบ สิ่งแวดล้อม ลักษณะงาน ประสิทธิภาพบุคลากร ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาใช้

(1) กำหนดลำดับความสำคัญที่ครอบคลุมการพัฒนาบุคลากร

(2) กำหนดลักษณะเฉพาะที่ต้องฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

บุคลากร

(3) กำหนดประเด็นที่ต้องประเมิน

2) การออกแบบการฝึกอบรมและแผนการพัฒนาบุคลากร (design phase)

กระบวนการฝึกอบรมและแผนการพัฒนาบุคลากร เป็นการออกแบบที่ครอบคลุมการพัฒนาบุคลากรหรือการปฏิบัติ กิจกรรมที่จะต้องเลือกทำในขั้นตอนนี้ คือ

(1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการฝึกอบรม

- (2) วางแผนบทเรียนในการพัฒนาบุคลากร
- (3) พัฒนาหรือประยุกต์ใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- (4) การเลือกประยุกต์ใช้เครื่องมือ เทคนิคหรือวิธีการที่สอดคล้องกับแผนการ

พัฒนาบุคลากร

- (5) ตารางแผนการพัฒนาหรือตารางการฝึกอบรม

การประเมินความต้องการเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดประเด็นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับบทเรียน ตรงกับบุคลากรกลุ่มเป้าหมายและงบประมาณ การออกแบบการพัฒนาจะครอบคลุมการเลือกรูปแบบการพัฒนาตั้งแต่เทคนิคที่ใช้ช่วยเรียนรู้ (เช่น การเข้าประชุม การอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ) และการใช้โปรแกรมช่วยเรียนรู้

- 3) การลงมือปฏิบัติ (implementation phase)

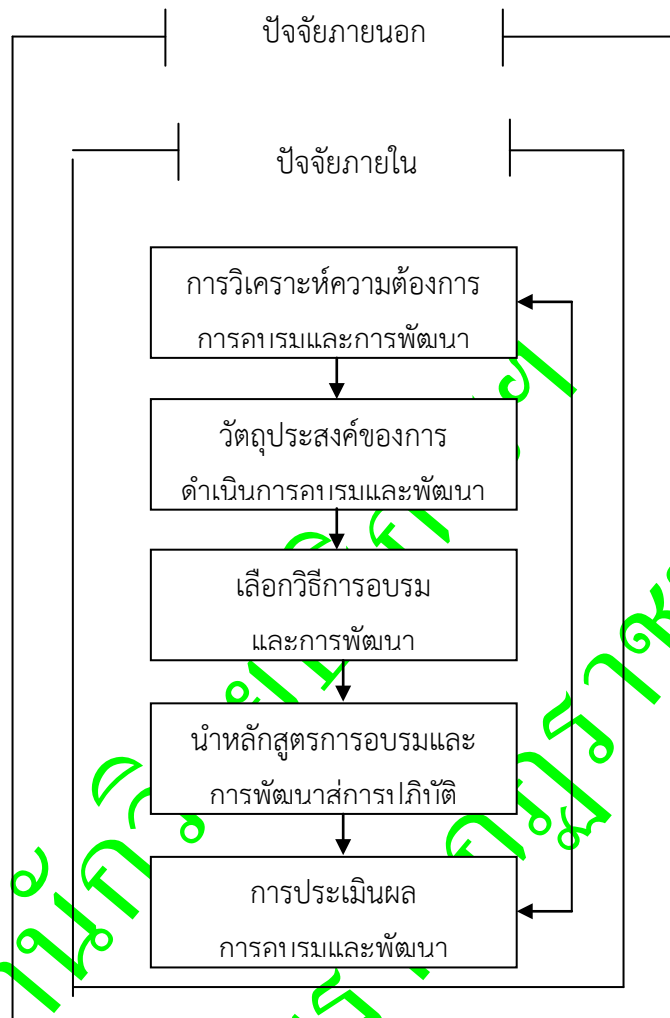
เป้าหมายของการประเมินและการออกแบบนำมาสู่การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เป็นการนำแผนสู่การประยุกต์ใช้ให้ครอบคลุมงาน การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และการแก้ปัญหาที่กำหนดไว้

- 4) การประเมิน (evaluation phase)

การประเมินกระบวนการฝึกอบรมและแผนการพัฒนาบุคลากร เป็นการวัดการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เน้นการวัดกิจกรรม การประเมินด้วยความระมัดระวังจากพฤติกรรมในการเข้าร่วมกิจกรรม การได้รับอะไรจากการเรียนรู้ หลังกลับไปปฏิบัติงานนำความรู้ไปใช้อย่างไร การพัฒนานำไปสู่ประสิทธิภาพทำงานที่ดีขึ้นขององค์กร ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับความคาดหวังในเรื่องการพัฒนาบุคลากร ดังเช่น

- (1) ใช้เทคนิคเหล่านี้อย่างต่อเนื่องหรือวางแผนต่อไปในอนาคต
- (2) เสนอแผนการพัฒนาต่อไปในอนาคต
- (3) งบประมาณและการบรรจุไว้ในแผน
- (4) เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหรือประยุกต์ใช้การบริหารในการแก้ปัญหา

Mondy et al. (2005, pp. 208-224) กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพ 6



ภาพ 6 ขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนา

ที่มา: (Mondy et al., 2005, p. 208; อ้างถึงใน สุภาวี อวาสกุลสุทธิ, 2552, หน้า 73-74)

จากภาพ 6 มีรายละเอียด ดังนี้

1) การวิเคราะห์ความต้องการอบรมและพัฒนา (determine T & D needs) วิเคราะห์จาก

(1) การวิเคราะห์องค์การ จากการวางแผนยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมาย การวางแผน

การปฏิบัติงาน การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์

(2) การวิเคราะห์งาน เป็นการวิเคราะห์เป้าหมายการทำงานของบริษัท นำมาจากข้อมูลการบรรยายลักษณะงาน

(3) การวิเคราะห์บุคลากร การที่จะตัดสินใจว่าอะไรเป็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคน ต้องตั้งคำถาม “ใครที่ต้องได้รับการอบรม” และ “ความรู้ ทักษะและความสามารถประเภทไหนที่บุคลากรต้องการ” สิ่งที่ใช้ในขั้นตอนนี้คือ ทำการประเมินและทบทวนหรือสำรวจจากหัวหน้างานและงานที่เป็นหน้าที่

2) วัตถุประสงค์ของการดำเนินการอบรมและการพัฒนา (establish specific T & D objectives) การอบรมและการพัฒนาต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3) เลือกวิธีการอบรมและการพัฒนา (select T & D methods) การจะเลือกวิธีการใดขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ความรู้และทักษะของผู้รับการอบรมและพัฒนา

4) นำหลักสูตรการอบรมและการพัฒนาสู่การปฏิบัติ (implement T & D programs) ซึ่งต้องให้เหมาะสมกับบุคลากรและลักษณะงาน

5) การประเมินผลการอบรมและการพัฒนา (evaluating T & D programs) โดยการใช้การประเมินกว้างๆ ในการเรียนรู้ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (2) ขอบเขตการเรียนรู้ (3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ (4) การบรรลุวัตถุประสงค์ในการอบรมและพัฒนา

ซุกกลัน ชูติมาเทวินทร์ (2542, หน้า 21-27) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดในการแสวงหาสิ่งใหม่ๆ โดยมีขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอน คือ

1) การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วย ระบุปัญหาให้แน่ชัด ระบุความต้องการที่แท้จริง กำหนดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม สร้างเกณฑ์เพื่อพัฒนามาตรฐานการพัฒนาและการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่าย

2) การพัฒนาหลักสูตร การออกแบบหลักสูตร และการวางแผนเตรียมพร้อม ประกอบด้วย การพัฒนาและการออกแบบโครงการ เช่น หลักสูตร การบริหารจัดการ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งที่ใช้ในการพัฒนาและปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ

3) การปฏิบัติการพัฒนา เป็นขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ซึ่งได้วางแผนและเตรียมความพร้อมไว้เรียบร้อยแล้ว

4) การประเมินผลและการติดตามการอบรม ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การประเมินโดยรวมทุกส่วนเพื่อนำข้อมูลกลับมาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้นและการติดตามผลการอบรมจะกระทำภายหลังที่ผู้เข้าอบรมกลับเข้าไปทำงานสักระยะหนึ่ง เพื่อดูความก้าวหน้าในการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

5) การทบทวนและการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ยังปฏิบัติกันน้อย แต่ถือว่ามีผลสำคัญเนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ทำให้เกิดทางเลือกและความคิดใหม่

ดนัย เทียนพุฒ (2545, หน้า 36-40) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์ความจำเป็น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีความหมาย 2 ประการ คือ (1) เป็นสิ่งที่ขาดหรือบกพร่องในเรื่องสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร และ (2) เป็นโอกาสหรือพัฒนาศักยภาพในการปรับปรุงงาน

2) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย เทคนิคเกี่ยวกับหลักสูตร อุปกรณ์การฝึกอบรม สถานที่จัดอบรมและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

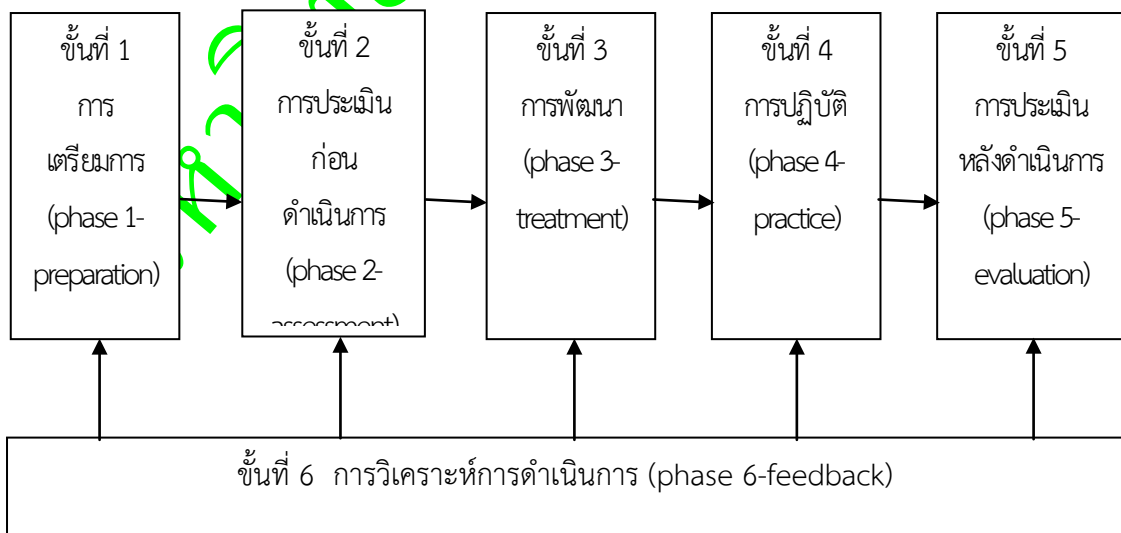
3) การบริหารหลักสูตร แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ (1) การวางแผนจัดหลักสูตรการพัฒนา (2) การดำเนินการอบรมและพัฒนา และ (3) การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา

4) การประเมินผลและติดตามผล มีวิธีการประเมินผลหลายวิธี คือ (1) ประเมินผลตามช่วงการอบรมและพัฒนา เช่น การประเมินผลก่อนการฝึกอบรม การประเมินผลขณะดำเนินการและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการอบรมและการพัฒนาและการดำเนินการติดตามผล (2) ประเมินผลปฏิบัติการด้วยการประเมินความพึงพอใจหรือความรู้สึกต่อการอบรม (3) ประเมินผลการเรียนรู้ก่อนและหลังการอบรม เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระหว่างการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม และ (4) ประเมินผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่หน่วยงานหรือต้นสังกัดต้องการ

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 215) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวกและเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2) ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา เป็นขั้นของการประเมินคุณลักษณะผู้นำและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ 3) ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ เป็นขั้นของการปฐมนิเทศ

และเตรียมสถานการณ์การพัฒนา 4) ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นของการดำเนินการ เพื่อการพัฒนาความรู้ เจตคติและทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนา ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนา สมรรถนะทางการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ 5) ขั้นการประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นของการประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา 6) ขั้นการปฏิบัติซ้ำ เป็นขั้นของการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในกรณีพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม และ 7) ขั้นการประเมินผลการดำเนินการ เป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และผลการดำเนินการทั้งหมดโดยในแต่ละขั้นจะกล่าวถึง แนวคิด สาระการพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนาและผลที่ต้องการ

วิเชียร ชิวพิมาย (2539, หน้า 139-140) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดหลักในการสร้างแบบจำลอง การพัฒนาผู้บริหาร มีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้น คือ ขั้นการเตรียมการ ขั้นการประเมิน ก่อนดำเนินการ ขั้นการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติ ขั้นการประเมินหลังดำเนินการ และขั้นวิเคราะห์ การดำเนินการ โดยมีหลักการและแนวคิดการสร้างแบบจำลอง ประกอบด้วย การกำหนดลำดับและ จำนวนขั้นตอนในโครงสร้างรูปแบบโดยที่ความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนในองค์ประกอบของรูปแบบ จะต้องเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล โครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถบูรณาการและนำเสนอ รูปแบบการดำเนินการได้ในรูปแบบของโครงสร้างหลักสูตร รายละเอียดของหลักสูตรในแต่ละขั้นตอน ขององค์ประกอบของรูปแบบและในแต่ละองค์ประกอบย่อยของรูปแบบต้องสามารถดำเนินการให้ บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตรได้อย่างอิสระ ดังภาพ 7



ภาพ 7 กรอบแนวคิดในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาผู้บริหาร

ที่มา: (วิเชียร ชิวพิมาย, 2539, หน้า 64)

โดยสรุปการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคปัจจุบันนี้ยังคงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับองค์การยุคใหม่ที่มีประสิทธิผลเกิดจากทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงควรมุ่งสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสม เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากรและเป็นผู้ที่สามารถหลอมรวมใจบุคลากรให้เป็นหนึ่งได้ แนวทางและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมีหลากหลายวิธีที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมในการเลือกใช้ โดยต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาคด้วย ลักษณะของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในตัวของผู้เข้ารับการพัฒนาจนทำให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับสมรรถนะตามบทบาทของผู้นำในตำแหน่งนั้นๆ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้แนวคิดทฤษฎีสำคัญ 2 ประการ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้รูปแบบที่สร้างขึ้นมานี้เป็นไปตามหลักวิชาการที่ถูกต้องเหมาะสมและมีความน่าเชื่อถือที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในอนาคต คือ แนวคิดเชิงระบบ และหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้

1) แนวคิดเชิงระบบ การประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงระบบกับผู้นำ เป็นการพิจารณาการนำในลักษณะองค์รวมที่มีเป้าหมาย กระบวนการ ระบบย่อยและองค์ประกอบต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย แนวคิดเชิงระบบเป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและเป็นแนวทางในการนำด้วยรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำระดับหน่วยงาน ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดเชิงระบบที่พิจารณาว่าโรงเรียนเป็นสถาบันการศึกษา หากมีการพัฒนาก็จะต้องมองในรูปองค์รวม ในองค์ประกอบต่างๆ ของแนวคิดเชิงระบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (Lunenburg & Ornstein, 1996, pp. 15-18)

(1) ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ผู้นำ ผู้บริหารหรือบุคลากรผู้ปฏิบัติที่อยู่ในขั้นปัจจัยนำเข้า จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาให้เกิดความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคิดพร้อมทั้งการประเมิน คุณลักษณะที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งนี้ต้องพิจารณาด้วยว่า เมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือไม่ เป็นประโยชน์ต่อภารกิจขององค์กร อย่างไร ซึ่งควรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในด้านการพัฒนา

(2) กระบวนการ คือ ขั้นตอนการพัฒนาที่จะทำให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ และทักษะทางการบริหารทั้งด้านคน ด้านงาน ด้านเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบายและการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงระบบ เป็นต้น จะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

(3) ปัจจัยนำออก หมายถึง ผลผลิตคือ การที่บุคคลได้รับการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมภาวะผู้นำตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

(4) ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการศึกษาวิเคราะห์และประเมินผลการพัฒนาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และอาจนำผลหรือข้อมูลที่ได้รับกลับมาพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาครั้งใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(5) สภาพแวดล้อม คือ สิ่งที่อยู่รอบๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และอาจมีผลเป็นปัจจัยวิกฤติที่กระทบต่อการบริหารขององค์กรได้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมเหล่านี้อาจมีผลต่อการพิจารณาสร้างรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเป็นไปได้ จึงต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในด้านต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือการพัฒนาจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ

2) หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การทำความเข้าใจกับคำว่า “การเรียนรู้” อาจต้องพิจารณาว่าคนเราเรียนรู้ได้อย่างไร ซึ่งจะสามารถเข้าใจว่าการเรียนรู้คืออะไร โดยเฉพาะในการพัฒนาคนจะมีความคาดหวังว่าผลของการเรียนรู้จากการฝึกอบรมหรือพัฒนาจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปแบบใดบ้างและจะนำไปสู่การพิจารณาถึงวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมตลอดจนสาระของการพัฒนา เดลาเฮ (Delahaye, 2000, pp. 30-31) สรุปหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้

(1) ความต้องการและความสนใจ (needs and interests) ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมาเขาจะเกิดความพอใจ เพราะฉะนั้นควรมีการเริ่มต้นในสิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสมโดยเฉพาะการจัดกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้

(2) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ (life situation) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีถ้าหากเป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับชีวิต (life centered) ดังนั้น การจัดการเรียนที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรยึดสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตเป็นหลักมิใช่เนื้อหาวิชา

(3) การวิเคราะห์ประสบการณ์ (analysis of experience) เนื่องจากประสบการณ์เป็นพื้นฐานแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ คือ การวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ของแต่ละคนอย่างละเอียดว่ามีส่วนใดของประสบการณ์ที่นำมาใช้ในการเรียนรู้แล้วจะเกิดประโยชน์ต่อไป

(4) ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง (self-directing) ความต้องการส่วนลึกของผู้ใหญ่ คือการมีความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของผู้สอนจึงควรอยู่ในกระบวนการค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียน

(5) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual difference) ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น เพราะฉะนั้นรูปแบบการเรียนการสอนจะต้องจัดเตรียมให้เหมาะสมกับบุคคลและประการสำคัญ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แต่ละคนมีความแตกต่างกัน

สมบูรณ ศิริสรธรัตริย์ (2547, หน้า 158) สรุปการเรียนรู้จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคคลให้คิดเป็นทำเป็น ปฏิบัติได้และมีใจชอบอย่างถูกวิธี สรุปว่าหลักการจัดการเรียนรู้จะมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ที่สำคัญคือ

1) การเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย คือ ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระ หลักการ
2) การเรียนรู้ด้านทักษะพิสัย คือ การเรียนรู้ที่มุ่งให้เกิดการปฏิบัติจริง เพื่อสร้างทักษะและประสบการณ์ในภาวะผู้นำทั้งการปฏิบัติจริงและสถานการณ์จำลอง

3) การเรียนรู้ด้านจิตพิสัย คือ การส่งเสริมให้เกิดความตระหนักรู้ เล็งเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์การตลอดจนแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่พึงมีในการบริหาร

อนวัณน์ ศุภชุติกุล (2551, หน้า 9) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนา การเรียนรู้ ครอบคลุมการทบทวนและติดตามประเมินผลในทุกรูปแบบซึ่งมีวิธีการมากมาย เช่น

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติซึ่งเดิมมักจะถือว่าเป็นสิ่งที่อยู่นอกตำรา ใช้การไม่ได้ แต่ที่จริงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน ส่วนหนึ่งจะได้คำตอบว่าทำอย่างไรให้ความรู้ในตำราไปสู่การปฏิบัติได้จริง

2) การอภิปรายกลุ่ม (group discussion and learning) เมื่อมีเรื่องใหม่เข้ามาซึ่งยังไม่เป็นที่เข้าใจกันอย่างกว้างขวาง การมอบหมายให้มีผู้ไปศึกษาและนำมาอภิปรายในกลุ่มจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งเหล่านั้นและเป็นการจุดประกายให้นำไปปฏิบัติ

3) สนทนาสนทนา (dialogue) เป็นการเรียนรู้ของกลุ่มที่ได้ผลทั้งในด้านความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจตนเองก่อให้เกิดมีความสุขและพลังในการที่จะก้าวต่อไปข้างหน้า

4) การนำเสนอเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อวิพากษ์ เมื่อมีบางหน่วยงานได้ปฏิบัติงานบางอย่างแล้วอาจจะจัดเวทีให้ทีมงานนำเสนอโดยรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อวิพากษ์อันจะนำไปสู่การต่อยอดความคิดหรือปรับทิศทางการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

5) การเขียนบันทึกความก้าวหน้า (portfolio) จะทำให้ผู้เขียนได้ตกผลึกความคิดให้ชัดเจนยิ่งขึ้น การเขียนบันทึกอาจจะเป็นการเขียนอย่างไร้สาระ ไม่ต้องมีรูปแบบหรืออาจจะเขียนตามประเด็นที่กำหนดไว้

สรุปการเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความรู้ ทักษะปฏิบัติและเจตคติที่เกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคคลให้คิดเป็นทำเป็น ปฏิบัติได้ในยุคปัจจุบัน การพัฒนาภาวะผู้นำต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสื่อสารให้คนในองค์กรทุกระดับได้รับทราบแนวคิด การเรียนรู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับและนำมาใช้ใน ชีวิตประจำวันได้

ผู้วิจัยจึงได้ใช้แนวคิดเชิงระบบและหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาเป็นแนวคิดที่เป็น ภูมิหลังของการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาให้เกิดความเข้าใจในมนุษย์ ระบบการคิด ความรู้สึก ความต้องการ ของบุคคลจะช่วยให้การออกแบบการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล องค์กรและสังคม ทำให้การเรียนรู้ มีความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.6.4 การประเมินรูปแบบ

การประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบก็มีความสำคัญยิ่ง เพราะการประเมินนั้นจะทำให้ทราบว่ารูปแบบนั้นๆ มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เทียบตรงและเชื่อถือได้เพียงใด โดยทั่วไปรูปแบบที่สร้างขึ้นตามหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบหรือประเมินรูปแบบด้วย มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอวิธีทดสอบหรือประเมินรูปแบบไว้ดังนี้

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548, หน้า 17-18) ได้ศึกษาและสรุปแนวคิดของนักวิชาการเรื่องการประเมินรูปแบบไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

- 1) การทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบเชิงวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์
- 2) การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ อาจทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 93-94) ได้รวบรวมการทดสอบรูปแบบไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

- 1) การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ซึ่ง joint committee on standards for educational evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ซึ่งจัดเป็น 4 หมวด ดังนี้

(1) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (feasibility standards) เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

(2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (utility standards) เป็นลักษณะการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

(3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (propriety standards) เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

(4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือและได้เนื้อหาสาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

- 2) การทดสอบรูปแบบหรือประเมินในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่ง เดย์ และอีสเนอร์ (Day & Eisner, 2004, pp. 180-181) ได้เสนอแนวคิดการประเมิน

รูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งต่างจากการดำเนินงานเชิงวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณ เนื่องจาก การศึกษาในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณาสรุป ดังนั้นจึงได้เสนอ แนวทางการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

(1) การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะ ในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณ ของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะหา การประเมิน

(2) รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากการวิจารณ์งานศิลปะ (art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัย ผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้นิพนธ์ แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการการศึกษา ซึ่งนิยม นำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

(3) รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลคือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือการประเมินโดยมีความเชื่อว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้นๆ

(4) รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตาม อหยาศัยและความถนัดของแต่ละคนตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญ การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บ รวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลและวิธีการนำเสนอ

จากการศึกษาการประเมินรูปแบบที่มีนักการศึกษาเสนอไว้ สรุปได้ดังนี้ การประเมินรูปแบบ สามารถกระทำได้ 2 วิธี คือ 1) การประเมินโดยใช้ข้อมูลตัวเลข และ 2) การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับการประเมินรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ อาจทดสอบด้วยวิธีการ ทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้ แต่ในเรื่องที่ต้องการความละเอียดมากกว่าการได้ตัวเลข แล้วสรุป ควรใช้วิธีการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ จะได้มีการ วิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง โดยใช้หลักการเทียบเคียงจากแนวความคิด ประสบการณ์ ข้อมูลและ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในการประเมินที่แตกต่างกัน

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

จากงานวิจัยในประเทศ พบว่า ยังไม่มีการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา แต่มีผลงานวิจัยหลายเรื่องที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพทีมงาน ประสิทธิภาพองค์กร หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับผู้เตรียมตัวบวชเป็นพระสงฆ์ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น

วิเชียร ชิวพิมาย (2539) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 350 คน โดยการศึกษาพบบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า มีคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการบริหาร 14 ประการ และนำมาสร้างแบบจำลองที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการเตรียมการ ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นการพัฒนาขั้นปฏิบัติ ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการและขั้นการวิเคราะห์การดำเนินการ ในขั้นการเตรียมการเป็นขั้นการสร้างแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในขั้นประเมินก่อนดำเนินการเป็นการประเมินภูมิหลัง ความรู้ความเข้าใจ ความสนใจทักษะและความสามารถพื้นฐาน ในขั้นการพัฒนาประกอบด้วย การพัฒนาความสามารถเรื่องกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาความสามารถเรื่องการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผน การพัฒนาความสามารถเรื่องการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหา การพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ การพัฒนาความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ในขั้นการปฏิบัติ ประกอบด้วยการศึกษาปฏิบัติโดยใช้เทคนิคกึ่งสถานการณ์จริงและสถานการณ์จริง ในขั้นการประเมินผลการดำเนินการเป็นการประเมินพุทธิสัย ทักษะพิสัยและเจตพิสัย ในขั้นการวิเคราะห์การดำเนินการเป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบคุณลักษณะสำคัญสำหรับผู้บริหาร

โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรวม 109 คุณลักษณะ จำแนกรายด้านเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ พบวิธีการพัฒนา 24 วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การสัมมนา การระดมสมอง การเรียนรู้ทางไกล การศึกษาดูงาน การฝึกงาน การสอนงาน การหมุนเวียน สับเปลี่ยนงาน การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้แบบออนไลน์ เกมการบริหาร กรณีศึกษา การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรม การพัฒนาจิต โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สำหรับคุณลักษณะภาวะผู้นำและวิธีการพัฒนา นำมาสังเคราะห์และสร้างเป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สรุปผลการศึกษา บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมี จำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการประเมินผลการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นจะกล่าวถึง แนวคิด สาระการพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนาและผลที่ต้องการ

ประทีป บินชอย (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมคือ การจัดกระบวนการฝึกอบรม โดยกำหนดให้มีขั้นตอนดังนี้คือ 1) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารก่อนเข้าฝึกอบรม 2) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น

3) การสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง 4) การฝึกปฏิบัติงานในสภาพจริง 5) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการอบรม

สมบูรณ์ ศิริสรธรธีรัญ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี โดยมีขั้นตอนการพัฒนา 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของคณบดี ขั้นที่ 3 การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ขั้นที่ 4 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ขั้นที่ 5 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจากผู้ทรงคุณวุฒิ และขั้นที่ 6 การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี สรุปผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งมีขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2) ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3) ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ และส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

เรวดี ทรงเที่ยง (2548) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน และศึกษาผลของการฝึกอบรม ในกระบวนการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายใน การสร้างสัมพันธภาพในการทำงานและการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม 2) การสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมและเครื่องมือประเมินผลการฝึกอบรม 3) การตรวจสอบเนื้อหา วิธีการ และให้คำแนะนำโดยคณะกรรมการ

วิทยานิพนธ์ 4) ทำการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ 5) การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของโปรแกรมการฝึกอบรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้วจึงทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ 6) 7) และ 8) เป็นการทดลองใช้โปรแกรมกับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน เก็บข้อมูล วิเคราะห์ผล 9) ทำการปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง 10) นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 39 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 20 คน และกลุ่มควบคุม 19 คน ทดสอบก่อนและหลัง จากนั้นทำการติดตามผลด้วยโครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานภายหลังการฝึกอบรม 2 เดือน

เพลินใจ พุกษชาติรัตน์ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท จำนวน 36 คุณลักษณะ จำแนกเป็น 4 ด้านคือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

2) องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ประกอบด้วย (1) ที่มาของรูปแบบ (2) คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา (3) กระบวนการพัฒนาและ (4) การนำรูปแบบไปใช้

3) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี 5 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา มี 4 รูปแบบย่อย (APEP models) ได้แก่ (1) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ (2) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ (3) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ (4) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ในแต่ละรูปแบบย่อยประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ ขอบข่ายสาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่คาดหวัง

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ รูปแบบประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ

และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ชั้น คือ 1) ชั้นประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2) ชั้นเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะ 3) ชั้นดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะ และ 4) ชั้นประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ และส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบและกว้างไกล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการและการระดมความคิด สอนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง 5 คือ องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมายและมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบที่ 4 ได้แก่ มีความคิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและการแก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ

บังอร ไชยเผือก (2550) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้ให้บริการและบรรยากาศของโรงเรียนคอทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ

แบบผู้ให้บริการ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน ได้แก่ การฟัง การเห็นออกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชน เพื่อศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 3 ด้าน คือ บรรยากาศห้องเรียน บรรยากาศนอกห้องเรียนและบรรยากาศการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้ให้บริการ และบรรยากาศของโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และระดับช่วงชั้น ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1) คุณลักษณะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสร้างมนทัศน์ ความรับผิดชอบร่วมกัน การโน้มน้าวใจ การมองการณ์ไกล การฟัง การเยียวยารักษา การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน การสร้างกลุ่มชน การเห็นออกเห็นใจ และการตระหนักรู้

2) บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดี เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม บรรยากาศห้องเรียน และบรรยากาศนอกห้องเรียน

3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และครูที่สอนระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูระดับช่วงชั้นต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

บาทหลวงเซวาลูที สาสาย (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับผู้เตรียมตัวบวชเป็นพระสงฆ์คาทอลิกสู่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในฐานะผู้นำทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบของการสร้างหลักสูตรประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาหลักสูตร แผนการสอน กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมและวิธีประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2) หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้เตรียมตัววชเป็นพระสงฆ์คาทอลิก
สู่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในฐานะผู้นำทางการศึกษา ประกอบด้วย 9 โมดูล ดังนี้

โมดูลที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย ความหมายของ
ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เอกลักษณ์เฉพาะตัวของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความเป็นมาของ
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และองค์ประกอบ 7 ด้านของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และแนวทางการอบรม
ของสามเณรสายแสงธรรม

โมดูลที่ 2 ความไว้วางใจและการให้อำนาจ ประกอบด้วย ความหมาย การสร้างขวัญ
กำลังใจและแรงจูงใจ เทคนิคการมอบหมายงาน การทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน แนวทาง
การสอนงาน

โมดูลที่ 3 ความถ่อมตน ประกอบด้วย ความหมาย ความถ่อมตนในมิติทางศาสนา
และฤทธิ์กุศลความนบนอบ

โมดูลที่ 4 ความรักอย่างประเสริฐ ประกอบด้วย ความหมาย ความรักอย่างประเสริฐ
ผู้นำกับความรักอย่างประเสริฐและการบริหารแบบพระเยซูคริสตเจ้า

โมดูลที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ความหมาย การสร้างและสานต่อวิสัยทัศน์
วิสัยทัศน์ของพระเยซูคริสตเจ้า

โมดูลที่ 6 การเห็นแก่ประโยชน์คนอื่น ประกอบด้วย ความหมาย การปรับเปลี่ยน
กระบวนทัศน์ของผู้นำ ผู้นำกับการเสียสละ อหิศาตน

โมดูลที่ 7 การรับใช้ ประกอบด้วย ความหมาย ชีวิตจิตของผู้รับใช้และผู้อภิบาลและ
ผู้แพร่ธรรม

โมดูลที่ 8 แนวทางการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

โมดูลที่ 9 กิจกรรมการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
(servant leadership development plan: SLDP) การให้คำปรึกษาเรื่องการวางแผนเป็นรายบุคคล
นำเสนอแผนในกลุ่มใหญ่ แลกเปลี่ยน อภิปรายและปรับปรุงแผนงาน

ประมา ศาสตรະรุจิ (2550) ทำการศึกษาเพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผล
การปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน และ
เพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยี

ทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนตลอดจนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำ
 เกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์
 สมรรถนะตามต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และสร้างคู่มือ
 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 8 สมรรถนะหลัก (core competencies) คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
 (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญใน
 งานอาชีพ (expertise) 4) คุณธรรมและจริยธรรม (integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork)
 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness) 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง
 (change management) และ 8) มนุษยสัมพันธ์ (human relations) การสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้
 สำหรับประเมินสมรรถนะดังกล่าวผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและค่าความสอดคล้อง
 (ioc) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการ
 ระดับ 7-8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติ
 พร้อมทั้งได้รับการพิจารณาเป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน ผลการวิจัยสรุปว่า ด้านคู่มือการประเมินบุคคล
 โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงาน
 การศึกษานอกโรงเรียนโดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก
 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับ
 มากที่สุด ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิภาพการใช้คู่มือมีความเป็นไปได้
 ในการนำไปใช้ในระดับมาก และจาก 8 สมรรถนะต้นแบบที่นำมาใช้เป็นกรอบหลักในการศึกษาวิจัย
 พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
 คือ จริยธรรม รองลงมาคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และลำดับที่สามคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญ
 ในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการสำหรับ
 ผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ
 แบบผู้ให้บริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และทดลองใช้หลักสูตร
 ฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัย
 พบว่า ได้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตและผลจากการทดลอง
 ใช้หลักสูตร พบว่า 1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ

ผู้ให้บริการภายหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการภายหลังการฝึกอบรมและระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการฝึกอบรม และ 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การทบทวนวรรณกรรม ขั้นที่ 2 การสร้างแบบสอบถามการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ขั้นที่ 3 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ขั้นที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบ ขั้นที่ 5 การพัฒนาคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ และขั้นที่ 6 การทดลองใช้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 1 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนประกอบด้วย 7 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ 1) ดึงสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 2) ดึงกระตุ้นให้เป็นผู้นำตนเอง 3) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 4) ด้านกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 5) ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง 6) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ และ 7) ด้านสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบโดยนำไปใช้ทดลองในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า ผู้เข้าอบรมหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีภาวะผู้นำสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุภาว อวรสกุลสุทธิ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สรุปผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท จำนวน 38 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ผลการสร้างและประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2

แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา 2) ขั้นตอนเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3) ขั้นตอนดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และ 4) ขั้นตอนประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ และส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักบริหารองค์การต่างๆ เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ การพัฒนารูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันที่เน้นในเรื่องของการมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเป็นนักประสาน นักมนุษยสัมพันธ์ โดยคำนึงถึงคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มีงานวิจัยต่างประเทศหลายเรื่องที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ประสิทธิภาพทีมงาน และประสิทธิผลองค์กร เช่น

ฮาร์ดิน (Hardin, 2003) ได้ศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงลึก โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของ Bolman, Deal & Sergiovanni ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะอันได้แก่ ความซื่อสัตย์หรือน่าไว้วางใจ ความรักหรือเคารพ การบริการ การฟัง และการมีแรงกระตุ้นหรือมีคุณค่า กลุ่มตัวอย่างมาจากสถานศึกษาที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์แตกต่างกันสองแห่งในรัฐเท็กซัส โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นเวลา 3 ชั่วโมง แล้วทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลด้วยการใช้แบบสำรวจในการวัดเชิงปริมาณ และใช้การสัมภาษณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการวัดเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเพียง 3 ชั่วโมง มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

ดรูรี่ (Drury, 2004) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้ให้บริการสามารถวัดและประเมินได้ในองค์กร จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคะแนนจากภาวะผู้นำ การจัดการและ

การรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ แสดงให้เห็นว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการกับความพึงพอใจในการทำงาน

แลมเบิร์ต (Lambert, 2004) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา บรรยากาศองค์การและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้บริหารแบบผู้ให้บริการ และท่าทีของผู้บริหาร รวมถึงความสำเร็จขององค์กร โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน และผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ไลนา (Liana, 2004) ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในโบสถ์นิกายเวสเลียน ประเทศพม่า เพื่อศึกษาผลของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสำหรับบาทหลวงและผู้นำโบสถ์นิกายเวสเลียน โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ บาทหลวงและนักศึกษาด้านศาสนา ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นส่งผลต่อความคิดเห็น ทักษะ และความผูกพันของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการอำนาจจากบนลงล่าง แต่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการสูง

ไอร์วิง (Irving, 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ และประสิทธิผลของทีม เก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือ 2 แบบ คือ แบบประเมินภาวะผู้นำองค์กร เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ และแบบสอบถามประสิทธิผลของทีม ศึกษาตัวแปรดังนี้ (1) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการระดับองค์กร (2) ความพึงพอใจระดับบุคคลที่ปฏิบัติงาน (3) ประสิทธิผลของทีมระดับทีม และตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ 5 ตัวในระดับบุคคล คือ (1) ความรัก (love) (2) การมอบอำนาจ (empowerment) (3) วิสัยทัศน์ (vision) (4) ความถ่อมตน (humility) และ (5) ความไว้วางใจ (trust) ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์เพียร์สัน หาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของทีมและตัวแปรต่างๆ ของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและความพึงพอใจในงาน พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างตัวแปรแต่ละตัวของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและตัวแปรแต่ละตัวของความพึงพอใจในงาน ที่มีต่อประสิทธิผลของทีม

โกแชล และนธาลอย (Koshal & Ntaloi, 2005) ได้ศึกษาต่อยอดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของแพทเทอร์สัน ในการสร้างมโนทัศน์การให้บริการด้วยวิธีการสำรวจการยอมรับและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในบริบทของผู้นำและผู้บริหารในประเทศเคนยา ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร 25 คนจากองค์กรที่มีบริบทหลากหลาย การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ทำให้ได้มโนทัศน์ตามทฤษฎีของแพทเทอร์สันในการสร้างมโนทัศน์การให้บริการ ดังนี้คือ 1) เป็นแบบอย่าง (role modeling) 2) เสียสละเพื่อผู้อื่น (sacrifice for others) 3) ตอบสนองความต้องการและพัฒนาผู้อื่น (meeting the needs of others-employees- and developing them) 4) ให้บริการเป็นหน้าที่หลักของภาวะผู้นำ (service as a primary function of leadership) 5) ให้การยอมรับและให้รางวัลพนักงาน (recognizing and rewarding employees) 6) ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ- ถ่อมตน (treating employees with respect-humility) 7) ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมตัดสินใจ (involving others in decision making) ดังนั้นการสร้างมโนทัศน์ของการบริการจึงเป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติได้ในกลุ่มผู้นำและผู้บริหารของเคนยา

แบล็ก (Black, 2007) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ และการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน โดยใช้การวิจัยแบบผสม สอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 231 คน ที่ได้จากการสุ่มครูที่สอนเต็มเวลา และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้นำสถานศึกษา 15 คน ซึ่งมาจากราชการของคณะกรรมการสถานศึกษาคาทอลิกเมืองออนตารีโอ ประเทศแคนาดา ผลการวิจัย แสดงว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและบรรยากาศของโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สตรีกแลนด์ (Strickland, 2006) ได้ศึกษาการรับรู้ถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้วยตนเองของบรรดาผู้นำในองค์กรสาธารณประโยชน์ โดยการสัมภาษณ์ผู้นำ 5 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ถึงคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้นำองค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำส่วนมากมีความคุ้นเคยกับคำว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ และยังได้แสดงออกถึงคุณลักษณะนั้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของชีวิตของพวกเขา คือการมีชีวิตอยู่เพื่อผู้อื่น ซึ่งทำให้ชีวิตของตนเองมีความหมาย ส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพของการทำงานอย่างมาก

มิง และเฮอร์แมน (Ming & Herman, 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในวงการศาสนจักร เพื่อที่จะแยกแยะและกำหนดคุณลักษณะของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในการจัดการองค์การของพระศาสนจักร ผลการศึกษาพบว่า คณะสงฆ์ได้เสริมสร้างความเจริญงอกงามให้กับพระศาสนจักรเนื่องจากคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการได้ให้ความชัดเจนและสร้างความผูกพันระหว่างผู้นำกับสมาชิกของโบสถ์ อาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในความรักและการรับใช้

ไอเคน (Iken, 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อที่จะเปรียบเทียบการรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ระหว่างคณาจารย์และลูกจ้างในสถาบัน โดยใช้เครื่องมือการประเมินภาวะผู้นำขององค์การ ผลการศึกษาพบว่า คณาจารย์ยอมรับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่ได้ทดลองปฏิบัติในคณะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานค่อนข้างสูง

คัยเกอร์ (Kyker, 2003) ได้ศึกษาการพัฒนาจิตวิญญาณของนักศึกษาระดับวิทยาลัยผ่านภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและการเรียนรู้การบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ การบริการ ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ และการพัฒนาจิตวิญญาณของนักศึกษาระดับวิทยาลัย ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ด้วยวิธีการทดลองและการพรรณนา โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 204 คน ทำแบบทดสอบ และกลุ่มตัวอย่างอีก 5 คน เข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ใช้การอภิปรายกลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้อื่น และจากผลของกระบวนการพบว่า ตรงตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับการฝึกอบรม และภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีความสัมพันธ์กับลักษณะของจิตวิญญาณ อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างมีอำนาจมากขึ้นและมีการตระหนักในด้านจิตวิญญาณมากขึ้นในระหว่างการเรียนรู้และการบริการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อ ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

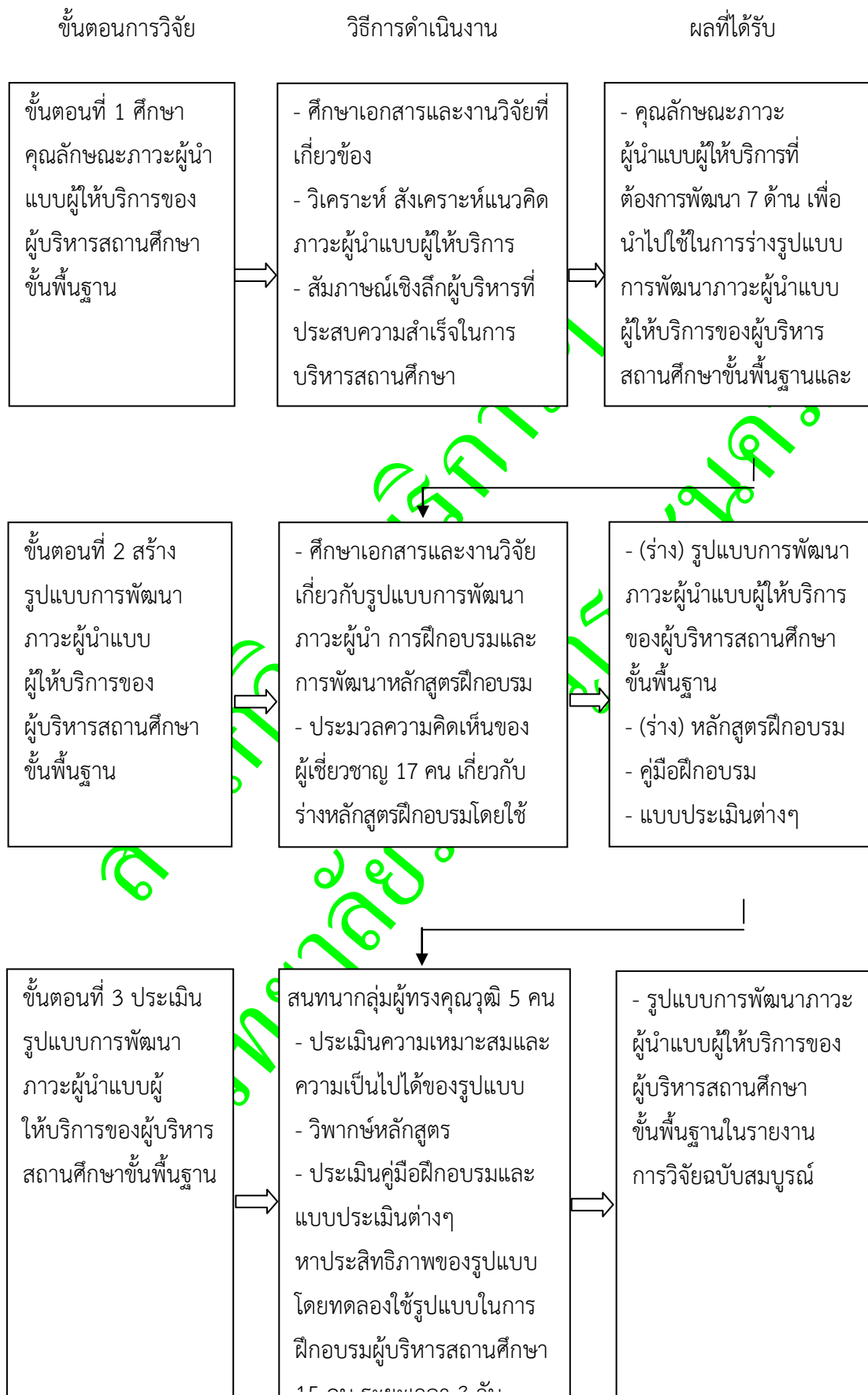
ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน สามารถสรุปได้ดังแผนภาพ ดังนี้



ภาพ 8 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

จากภาพ 8 แสดงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน อธิบายโดยละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ดำเนินการดังนี้

3.1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ การพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตร
ฝึกอบรม และรูปแบบ

3.1.2 สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง
ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของศาสนาคริสต์ ผู้บริหารโรงเรียนวิถีสอน
ผู้บริหารโรงเรียนรับรางวัลพระราชทาน ผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบล เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ
แบบผู้ให้บริการและพฤติกรรมที่ได้ปฏิบัติจริงตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.3 วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผนวกกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จำแนก
ประเด็นเพื่อนำไปวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.4 นำเสนอประธานคณะกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและ
ปรับปรุงแก้ไข

3.2 ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ดำเนินการดังนี้

3.2.1 กำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ โดยศึกษาเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎี งานวิจัย แล้วนำหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ หลักการสร้างรูปแบบ หลักและวิธีการพัฒนา ภาวะผู้นำ แนวคิดเชิงระบบ และหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบ

3.2.2 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามโครงสร้างองค์ประกอบที่กำหนดไว้ 4 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา

ชั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา

ชั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา

ชั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา

3.2.3 สังเคราะห์และกำหนดเนื้อหาโดยนำคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาดำเนินการร่างหลักสูตรการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยได้ รวบรวมแนวคิด ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม แล้วจำแนกข้อมูลตามองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม คือ ปัญหาและความเป็นมาของหลักสูตร หลักการ จุดมุ่งหมาย ระยะเวลาการฝึกอบรม เนื้อหา กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อและอุปกรณ์ การประเมินผล จากนั้นสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.4 นำแบบสอบถามเสนอให้กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

3.2.5 นำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บข้อมูลโดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ ประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้วิจัยนำมาสรุป เป็นร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในชั้นที่ 1 การเตรียมการเพื่อการพัฒนาโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการที่นำมาใช้แทนการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเพราะในทางปฏิบัติเป็นความยากลำบากอย่างยิ่งที่จะเชิญผู้เชี่ยวชาญมาประชุมพร้อมกัน ดังนั้นจึงมีผู้คิดค้นเทคนิคเดลฟายมาใช้แทน โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นที่น่าสนใจแล้วนำความคิดเห็นเหล่านั้นไปวิเคราะห์เพื่อสรุปเป็นมติของผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น หากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป จะทำให้อัตราการคลาดเคลื่อนมีน้อยมาก การเลือกผู้เชี่ยวชาญมีเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติดังนี้

(1) ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน หรือผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของศาสนาคริสต์หรือผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธหรือ ผู้บริหารโรงเรียนรับรางวัลพระราชทานหรือ ผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบล หรือ

(2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ

(3) ผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก หรือ

(4) ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่ารองศาสตราจารย์

ผู้วิจัยได้ใช้คุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น คัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเหมาะสมกับเรื่องที่ทำกรวิจัย จำนวนทั้งสิ้น 17 คน โดยการรวบรวมรายชื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารโรงเรียนในฝัน หรือผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของศาสนาคริสต์หรือผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธหรือ ผู้บริหารโรงเรียนรับรางวัลพระราชทานหรือ ผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบลหรือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือ ผู้ที่คคุณวุฒิปริญญาเอกหรือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่ารองศาสตราจารย์

2) ผู้วิจัยนำรายชื่อและประวัติของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ได้พิจารณาคัดเลือกไว้เสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณากลับกรอง จนได้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเรื่องที่จะทำการวิจัยอย่างแท้จริง

3) จัดส่งแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็น 3 รอบ

4) รวบรวมแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

5) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ ผู้วิจัยหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป การวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน

(median: Mdn.) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range: I.R.) รายข้อ พิจารณาโดย คัดเลือกข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ 1.50 ลงมา

3.2.6 จัดทำคู่มือฝึกอบรม แบบทดสอบวัดความรู้ แบบวัดเจตคติ แบบประเมินพฤติกรรม และแบบประเมินความพึงพอใจในพฤติกรรมและการดำเนินการฝึกอบรม

3.2.7 นำคู่มือฝึกอบรมและแบบประเมินต่างๆ เสนอให้กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

3.3 ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

3.3.1 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย โดยการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) รวบรวมรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับ หลักสูตรฝึกอบรม หรือผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก จำนวน 5 คน เสนอต่อประธานกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์แล้วดำเนินการติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์หลักสูตร ประเมินคู่มือฝึกอบรม และแบบประเมินต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม

2) ดำเนินการสนทนากลุ่ม และบันทึกผลจากการสนทนากลุ่ม

การเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ระยะเวลาประมาณ 3 ชั่วโมง ผู้วิจัยกำหนดประเด็น สำหรับการประเมินรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ และการบรรลุเป้าหมายใน การพัฒนภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการนำรูปแบบไปทดลองใช้ วัตถุประสงค์หลักสูตร ประเมินคู่มือฝึกอบรมและ แบบประเมินต่างๆ ที่ใช้ในการอบรม ทั้งนี้ในระหว่างสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยจะใช้เทปบันทึกเพื่อรวบรวม สารระเหือหาและความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อนำมาใช้เป็น

ข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรฝึกอบรมและคู่มือฝึกอบรมให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

การจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นดังนี้

1) การเตรียมการก่อนการจัดสนทนากลุ่ม

(1) การกำหนดหัวข้อประเด็นและแนวคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้
กำหนดหัวข้อประเด็นและแนวคำถามจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยและคำถามในการวิจัย นำมาร่าง
เป็นแนวคำถามย่อย แล้วนำคำถามย่อยที่ร่างไว้มาเรียบเรียงและจัดลำดับในการสนทนา

(2) การเตรียมบุคลากรในการจัดสนทนากลุ่ม ดังนี้

ก) ผู้ดำเนินการสนทนา (moderator) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการ
สนทนากลุ่มซึ่งเป็นผู้ตั้งประเด็นคำถามตามที่กำหนดไว้แล้วเพื่อให้ผู้ร่วมสนทนาได้แสดงความคิดเห็น
และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ดังกับการสนทนาให้เป็นไปตามแนวทางและหัวข้อที่ศึกษา
เป็นผู้รู้เบื้องหลังความต้องการและวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยเป็นอย่างดี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน
ตรงกับประเด็นที่จะศึกษามากที่สุดในเวลาที่กำหนด

ข) ผู้บันทึกการสนทนา (note taker) คือผู้ที่ทำหน้าที่จดคำพูดทุกคำพูด
ในการสนทนากลุ่มให้ได้มากที่สุด รวมทั้งจดบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นในระหว่างการสนทนาด้วย
เช่น ความเสียเปรียบ การแสดงสีหน้าของผู้เข้าร่วมสนทนา กิริยาท่าทางของสมาชิกผู้เข้าร่วม
สนทนากลุ่ม เพราะในการสนทนากลุ่ม บางคนนิ่งเฉย ไม่แสดงความคิดเห็นแต่ก็รับฟังความคิดเห็น
ของสมาชิกกลุ่มรายอื่น แสดงท่าทีเห็นด้วย ชื่นชมหรือไม่เห็นด้วย คัดค้านหรืออึดอัด โดยการแสดงออก
ทางแววตาหรือท่าทาง ซึ่งผู้จดบันทึกการสนทนาจะต้องสังเกตและบันทึกสิ่งเหล่านี้ไว้เพื่อเป็น
ประโยชน์แก่ผู้วิจัยที่จะนำมาใช้ประกอบการศึกษาถึงบรรยากาศของการสนทนากลุ่มเพื่อเป็นพื้นฐาน
ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำพูดและท่าทางของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม สำหรับวิธีที่จะช่วยให้ผู้บันทึก
การสนทนามันบันทึกการสนทนาได้รวดเร็วขึ้น คือ เมื่อผู้ร่วมสนทนาได้นั่งวงสนทนาโดยพร้อมหน้าแล้ว
ก่อนการสนทนาผู้บันทึกการสนทนาควรวาดแผนผังพร้อมทั้งเขียนชื่อและกำหนดรหัสหมายเลขแทน
ชื่อผู้ร่วมสนทนา ซึ่งการเขียนรหัสหมายเลขจะใช้เวลาน้อยกว่าการเขียนชื่อผู้ร่วมสนทนา

ค) ผู้ช่วย (assistant) จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือทั่วไป ในขั้นการเตรียมการ
จัดสนทนากลุ่ม เช่น เตรียมสถานที่ จัดสถานที่ บันทึกเสียง เปลี่ยนเทป เป็นต้น

(3) การเตรียมอุปกรณ์ในการจัดสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย

ก) เครื่องบันทึกวีดีโอหรือ mp3 สำหรับอัดเสียงขณะที่การสนทนากลุ่มกำลังดำเนินอยู่ เพราะในการสนทนากลุ่มตลอดเวลาของการสนทนาจะมีการถกประเด็นปัญหา มีการโต้แย้ง อาจมีการแสดงความคิดเห็นที่สวนกันไปมาซึ่งผู้จัดบันทึกการสนทนาอาจจับใจไม่ถึงกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้นำมาย้อนดูและถอดเทปในภายหลังเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์สำหรับผู้วิจัย

ข) สมุดบันทึกและดินสอสำหรับผู้จัดบันทึกเพื่อเป็นแนวทางในการถอดเทปให้ง่ายขึ้นและผู้วิจัยจะได้ทราบบรรยากาศของการสนทนากลุ่มจากการจดบันทึกของผู้จัดบันทึก

(4) การเตรียมสถานที่ในการสนทนากลุ่มควรเป็นสถานที่ที่มีความเป็นส่วนตัว ปราศจากสิ่งรบกวนการสนทนา เช่น เสียง กลิ่น แสงแดดและแมลง เป็นต้น นอกจากนี้ที่นั่งประชุมควรต้องเป็นที่นั่งที่มีความสุขสบาย การจัดที่นั่งประชุมควรได้จัดในลักษณะวงกลมหรือสี่เหลี่ยมหรือเป็นรูปตัวยู ซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมสนทนาสามารถเห็นหน้าได้อย่างทั่วถึง

(5) การเตรียมน้ำดื่มและอาหารว่างสำหรับบริการผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจะช่วยให้การสนทนากลุ่มมีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย

2) ระยะเวลาในการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยใช้เวลาในการสนทนากลุ่ม ประมาณ 3 ชั่วโมง ในช่วงเวลา 13.00-16.00 น. นับว่าเป็นเวลาที่เหมาะสมให้สมาชิกได้พูดคุยเสนอแนะได้อย่างเต็มที่

(3) การกำหนดบุคคลที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้กำหนดบุคคลที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม คือ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาหรือหลักสูตรฝึกอบรม หรือผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก จำนวน 5 คน

4) ขั้นตอนการดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

(1) นัดหมายสมาชิกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยแจ้งกำหนดวัน เวลาและสถานที่ให้ผู้รับเชิญมาร่วมสนทนากลุ่มทราบ

(2) กล่าวต้อนรับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม แนะนำทีมงานทุกคน เมื่อถึงเวลาที่กำหนดและสมาชิกมาพร้อมจึงเริ่มการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยแนะนำตนเองในฐานะผู้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม แนะนำผู้ช่วยผู้วิจัยประกอบด้วย ผู้บันทึกการสนทนาและผู้ให้บริการทั่วไป ขออนุญาตบันทึกการสนทนา ทั้งการบันทึกโดยผู้บันทึกการสนทนาและการบันทึกโดยใช้เครื่องบันทึกเสียง รวมทั้งการถ่ายภาพและชี้แจงประเด็นและวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม

(3) ดำเนินการสนทนากลุ่ม ขณะสนทนากลุ่ม ผู้ดำเนินการสนทนาต้องกระทำบทบาทของตนในฐานะเป็นผู้นำการสนทนากลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างอิสระ ไม่แสดงพฤติกรรมหรือกล่าวคำพูดที่แสดงความคิดเห็นที่ตนเองสนับสนุนหรือโต้แย้ง

(4) เมื่อสิ้นสุดการสนทนากลุ่ม ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มกล่าวขอบคุณผู้ร่วมสนทนาที่ได้ให้ความคิดเห็นที่มีประโยชน์ต่อประเด็นที่สนทนา

5) การเตรียมข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ เป็นขั้นการถอดเทปจากที่ได้บันทึกเสียงสนทนาในการถอดเทปสนทนา ผู้บันทึกการสนทนาเป็นผู้ถอดเทปการสนทนาด้วยตนเอง โดยนำบันทึกที่ตนเองได้บันทึกไว้มาใช้ประกอบการถอดเทป เพื่อให้สาระที่สรุปได้มีความถูกต้องตามข้อเท็จจริงที่ได้จากการสนทนาและมีรายละเอียดครอบคลุมตลอดช่วงการสนทนา

6) การวิเคราะห์ข้อมูล การดำเนินการในขั้นนี้ ประกอบด้วย

(1) การประเมินรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ และการบรรลุเป้าหมาย วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$)

(2) การวิพากษ์หลักสูตร ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปเป็นความเรียง

(3) การประเมินคู่มือฝึกอบรม ในประเด็นความเหมาะสมของรูปแบบ เนื้อหาสาระและกิจกรรม วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$)

7) การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3.2 ประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ โดยดำเนินการ

ดังนี้

1) รับสมัครผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน

2) แผนการทดลอง

ในการนำรูปแบบไปทดลองใช้ฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ใช้แผนการทดลองแบบกลุ่มเดียววัดก่อนและหลังการทดลอง (one group pre-test & post-test design)

3) ระยะเวลาในการทดลอง

ดำเนินการทดลองใช้เวลา 3 วัน ในการฝึกอบรมและพัฒนา

4) การดำเนินการทดลอง มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

(1) ทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังการฝึกอบรม

(2) วัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลังการฝึกอบรม

(3) ประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของกลุ่มตัวอย่างก่อนการฝึกอบรมและหลังจากการฝึกอบรม 1 เดือน

(4) ดำเนินการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยจัดการฝึกอบรมตามคู่มือฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นด้วยตนเองและทีมวิทยากรจนครบกระบวนการของการฝึกอบรม

(5) ประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรมของกลุ่มตัวอย่าง หลังการฝึกอบรม

(6) ประเมินความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรม ก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยประเมินหลังเสร็จสิ้นการอบรม 1 เดือน

5) การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

(1) เปรียบเทียบคะแนนจากแบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลังการฝึกอบรม วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) และใช้การทดสอบด้วยสถิติ t -test

(2) เปรียบเทียบคะแนนจากแบบวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลังการฝึกอบรม วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) และใช้การทดสอบด้วยสถิติ t -test

(3) ประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรมของกลุ่มตัวอย่าง หลังการฝึกอบรม วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$)

(4) การติดตามและประเมินผลหลังการอบรม 1 เดือน

ก) ประเมินพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้ารับการอบรม ก่อนและหลังการอบรม 1 เดือน วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$)

ข) ประเมินความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรม ก่อนและหลังการอบรม โดยประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการอบรม 1 เดือน วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$)

6) การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ความพึงพอใจ/พฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ความพึงพอใจ/พฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ความพึงพอใจ/พฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ความพึงพอใจ/พฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ความพึงพอใจ/พฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
และเพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมี
ผลการศึกษาดังนี้

4.1.1 ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ การพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมและการพัฒนา
หลักสูตรฝึกอบรม และรูปแบบ โดยมีผลการศึกษาดังนี้

1) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการตามแนวคิด ของ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002), สเปนเซอร์ (Spears, 2004), แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003), ฟาร์ริง และคณะ (Faring et al., 1999), ล็อบ (Laub, 1999), รัสเซล (Russell, 2001), เดนนิส (Dennis, 2004), เดนนิส และโบคาร์เนีย (Dennis & Bocamea, 2005) มี 21 ด้าน ได้แก่ การฟัง ความเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การสร้างกลุ่มชน ความรักอันบริสุทธิ์ ความถ่อมตน การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การมีวิสัยทัศน์ ความไว้วางใจ การบริการ การให้อำนาจ อิทธิพล ความน่าเชื่อถือ ความชื่นชมยินดีในผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การแสดงตัวตนตามที่เป็นจริง การแสดงภาวะผู้นำ และการแบ่งปันภาวะผู้นำ

2) การศึกษาหลักและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ แมคคาอิลี และคณะ (McCauley et al., 1998), ยูคล์ (Yukl, 1998), บีบ และคณะ (Beebe et al., 2004), เดสเลอร์ (Dessler, 1997), ดูบริน (Dubrin, 1998), สมชาติ ศึกษารอย (2544), จงกลณี ชุตินาเทรินทร์ (2542) พบว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ ผู้วิจัยเลือกวิธีการฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรเทพ ภูมิศักดิ์พรหม (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีภาวะผู้นำสูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม

4.1.2 ผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของศาสนาคริสต์ ผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ ผู้บริหารโรงเรียนรับรางวัลพระราชทาน และผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบล มีผลการศึกษาดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีความสำคัญในการพัฒนางานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

2) เมื่อเรียงลำดับตามความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนางานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏว่ามีคุณลักษณะที่ควรเสริมสร้าง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรักอันบริสุทธิ์ 2) ด้านความถ่อมตน 3) ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น 4) ด้านการมี

วิสัยทัศน์ 5) ด้านความไว้วางใจ 6) ด้านการบริการ และ 7) ด้านการให้อำนาจ และมีพฤติกรรมตามคุณลักษณะดังกล่าวที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษาจนประสบผลสำเร็จ จำนวน 64 ข้อ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้

- 1) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น
- 2) หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบันเป็นหลักสูตรที่เน้นเนื้อหาวิชามากกว่าจะพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- 3) วิธีการฝึกอบรมที่ควรใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ได้แก่ กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง การฝึกปฏิบัติ การสาธิต เกมการบริหาร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ บทบาทสมมติ การอภิปรายกลุ่มและการบรรยาย

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ รวมทั้งการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ นับได้ว่าเป็นข้อมูลพื้นฐานที่บรรลุนิติวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในขั้นตอนที่ 1

4.2 ตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการดังนี้

4.2.1 กำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ หลักและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาในบทที่ 2 พบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการ องค์ประกอบ ขั้นตอนและรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาตามแนวคิดของนักวิชาการ

ที่นำเสนอไว้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์กระบวนการ องค์ประกอบและรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

กระบวนการพัฒนา	นักวิชาการ Carrall, Kuzmits & Elbert (1992)	Dessler (2002)	Werner & Desimone (2006)	Mondy et al. (2005)	จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542)	दनัย เทียนพุ่ม (2545)	เบญจพร แก้วมีศรี (2545)	วิเชียร ชิวพิมาย (2539)	ความ ๓.๑.
1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓			6
2. การออกแบบโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓			6
3. การบริหารหลักสูตร						✓			1
4. การประเมินผลก่อนดำเนินการ		✓						✓	2
5. การดำเนินการพัฒนา		✓	✓	✓	✓		✓	✓	6
6. การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา	✓	✓	✓		✓	✓	✓		6
7. การทบทวนและการวิจัย/วิเคราะห์ การดำเนินการ					✓			✓	2

8. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ		✓		1
9. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา		✓		1
10. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา		✓	✓	2
11. การปฏิบัติซ้ำ		✓		1
12. การประเมินผลการดำเนินการ	✓	✓	✓	3
13. วัตถุประสงค์ของการอบรม	✓			1

จากตาราง 1 พบว่า ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอนของรูปแบบการพัฒนาตามแนวคิดที่นักวิชาการเสนอไว้ในตาราง มีองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาที่มีความถี่มากที่สุด 4 ชั้น ได้แก่ การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การออกแบบโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น มาสังเคราะห์เป็นรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาและรายละเอียดที่ได้จากการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาตามแนวคิดของนักวิชาการที่เสนอไว้

องค์ประกอบของรูปแบบ	รายละเอียดที่ได้จากการสังเคราะห์รูปแบบ
ขั้นที่ 1 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา	1. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2. การออกแบบโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนา
ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา	1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา 3. การประเมินผลก่อนดำเนินการ
ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา	1. การบริหารหลักสูตร 2. การฝึกอบรม
ขั้นที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา	1. การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

2. การวิเคราะห์การดำเนินการ
3. การประเมินผลการดำเนินการ
4. การทบทวนและการวิจัย

จากตาราง 2 พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 4 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา ชั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา ชั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา และ ชั้นที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา

ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวมีความครอบคลุมและเหมาะสมกับการวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับกระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้คือการฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักการสำคัญ คือ 1) แนวคิดเชิงระบบ และ 2) หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มาประยุกต์ใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง) 4 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา เป็นการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟายในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จัดทำคู่มือฝึกอบรม แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ แบบวัดเจตคติ แบบประเมินพฤติกรรมและความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม

ชั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องได้รับการประเมินก่อนการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ และพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ชั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา เป็นการกำหนดการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักสูตรและคู่มือฝึกอบรมที่ได้จากชั้นที่ 1

ชั้นที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องได้รับการประเมินผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ ประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรมและ

ประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังการฝึกอบรม 1 เดือน

4.2.2 การยกย่องหลักสูตร เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในขั้นที่ 1 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา ผู้วิจัยได้ยกย่องหลักสูตรฝึกอบรม โดยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ และนำมาจัดทำเป็น (ร่าง) หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คู่มือฝึกอบรม แบบประเมินต่างๆ และนำเสนอประธานคณะกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

4.3 ตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3.1 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย โดยการสนทนากลุ่ม

เมื่อผู้วิจัยสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับร่าง และ (ร่าง) หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ และได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นได้จัดทำคู่มือฝึกอบรม แบบประเมินต่างๆ และดำเนินการประเมินรูปแบบในระดับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ วิทยากรหลักสูตร ประเมินคู่มือฝึกอบรมและแบบประเมินต่างๆ โดยการสนทนากลุ่ม ในวันที่ 29 เมษายน 2556 เวลา 13.00-16.30 น. ห้องประชุมบัณฑิตวิทยาลัย อาคารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 5 คน อาจารย์ที่ปรึกษา 1 คน มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการ

การเตรียมการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

- 1) เสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิต่อประธานกรรมการที่ปรึกษา

2) ติดต่อฝ่ายอาคารสถานที่ บัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตห้องสำหรับใช้เป็นสถานที่ในการสนทนากลุ่ม

3) ดำเนินการติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านอย่างไม่เป็นทางการทางโทรศัพท์และติดต่อด้วยตนเองเพื่อขอความอนุเคราะห์และเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

4) ประสานงานกับบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอหนังสือเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน

5) ผู้วิจัยมอบหนังสือเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มและเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มแก่ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองก่อนการสนทนากลุ่ม 7 วัน

6) เตรียมความพร้อมทั่วไป เช่น ห้องประชุม คอมพิวเตอร์ เครื่องเสียง การบันทึกวีดิทัศน์
ชั้นที่ 2 การดำเนินการสนทนากลุ่ม

การดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) ผู้วิจัยนำเสนอการดำเนินการวิจัยโดยสรุปเกี่ยวกับความเป็นมา วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัยเบื้องต้น พร้อมทั้งนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา (ร้าง) หลักสูตรฝึกอบรม คู่มือฝึกอบรม และแบบประเมินต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม โดยใช้เวลาประมาณ 30 นาที

2) จากนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านได้ร่วมกันพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในประเด็นการนำรูปแบบไปใช้และการบรรลุ เป้าหมาย รวมทั้งวิพากษ์หลักสูตร ประเมินคู่มือฝึกอบรมและแบบประเมินที่ใช้ในการฝึกอบรม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคู่มือฝึกอบรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพื่อจะได้นำไปใช้ในการฝึกอบรมได้จริง

3) ขณะดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้บันทึกวีดิทัศน์ไว้เพื่อนำมาวิเคราะห์ ในประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

4) บรรยากาศการสนทนากลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็น ทุกท่านและได้อภิปรายเพิ่มเติมในประเด็นที่แตกต่างกันตามประสบการณ์เพื่อให้รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรฝึกอบรมและคู่มือฝึกอบรม มีความสมบูรณ์และเป็นไปได้ในการนำไปใช้

ชั้นที่ 3 การสรุปผลการสนทนากลุ่ม

1) การวิเคราะห์ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม ในประเด็นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการนำไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย ดังปรากฏในตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1 การนำไปใช้				
1.1 การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการโดยภาพรวมทั้ง 4 ชั้น ไปประยุกต์ใช้	4.05	0.25	4.00	0.00
1.2 ชั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา	4.11	0.34	4.05	0.24
1.3 ชั้นการประเมินก่อนการพัฒนา	4.00	0.51	4.00	0.50
1.4 ชั้นการดำเนินการพัฒนา	3.94	0.63	3.88	0.60
1.5 ชั้นการประเมินผลหลังการพัฒนา	3.94	0.44	3.94	0.42
1.6 การจัดองค์ประกอบของรูปแบบ จากชั้นที่ 1-4	3.88	0.50	3.82	0.52
2 การบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน				
2.1 การพัฒนาคุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์	3.65	0.26	4.00	0.47
2.2 การพัฒนาคุณลักษณะด้านความถ่อมตน	3.67	0.31	4.00	0.47
2.3 การพัฒนาคุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	3.71	0.27	4.10	0.57
2.4 การพัฒนาคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์	3.76	0.22	3.90	0.54
2.5 การพัฒนาคุณลักษณะด้านความไว้วางใจ	3.74	0.26	3.90	0.16

2.6 การพัฒนาคุณลักษณะด้านการบริการ	3.81	0.29	4.10	0.51
2.7 การพัฒนาคุณลักษณะด้านการให้อำนาจ	3.71	0.26	3.90	0.56
รวม	3.84	0.34	3.97	0.43

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเด็นการนำไปใช้ของรูปแบบในทุกรายการมีค่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาว่า ขั้นตอนการเตรียมการเพื่อการพัฒนา มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.11$, $S.D. = 0.34$) ส่วนการจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบ จากชั้นที่ 1-4 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.88$, $S.D. = 0.50$) และค่าความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาว่า ขั้นตอนการเตรียมการเพื่อการพัฒนา มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.05$, $S.D. = 0.24$) ส่วนการจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบ จากชั้นที่ 1-4 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.82$, $S.D. = 0.52$) ส่วนความคิดเห็นต่อการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าความเหมาะสมในระดับมากทุกรายการ โดยการพัฒนาคคุณลักษณะด้านการบริการ มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.81$, $S.D. = 0.29$) ส่วนการพัฒนาคคุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์ มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.65$, $S.D. = 0.26$) ส่วนความคิดเห็นของการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยการพัฒนาคคุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น และการพัฒนาคคุณลักษณะด้านการบริการ มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ($\bar{X} = 4.10$, $S.D. = 0.57$, $\bar{X} = 4.10$, $S.D. = 0.51$ ตามลำดับ) และในภาพรวมผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, $S.D. = 0.34$) และมีความเป็นไปได้ ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, $S.D. = 0.43$)

และจากการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสม กล่าวคือ เป็นการพัฒนาทั้งในด้าน

ความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เป็นรูปแบบที่ให้ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้วยวิธีการฝึกอบรม

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์ของการพัฒนามีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณค่าและมีประโยชน์มาก สามารถดำเนินการให้บรรลุตามจุดประสงค์และเป็นไปได้ในการนำไปใช้และได้ให้ข้อสังเกต คือ วิทยากรผู้ให้การอบรมต้องมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและมีความสามารถและมีเทคนิคในการจัดกิจกรรมเป็นอย่างดี โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีข้อจำกัด คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีลักษณะเป็นนามธรรม การประเมินผลการพัฒนาทำได้ค่อนข้างยาก

3) ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบและส่วนต่างๆ ของรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เป็นรูปแบบที่มีการพัฒนาเน้นไปในด้านภาพลักษณ์ เจตคติ ซึ่งในการพัฒนาควรใช้กิจกรรมที่มีลักษณะเป็นเกมการบริหาร กรณีศึกษา หรือบทบาทสมมติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้จริง

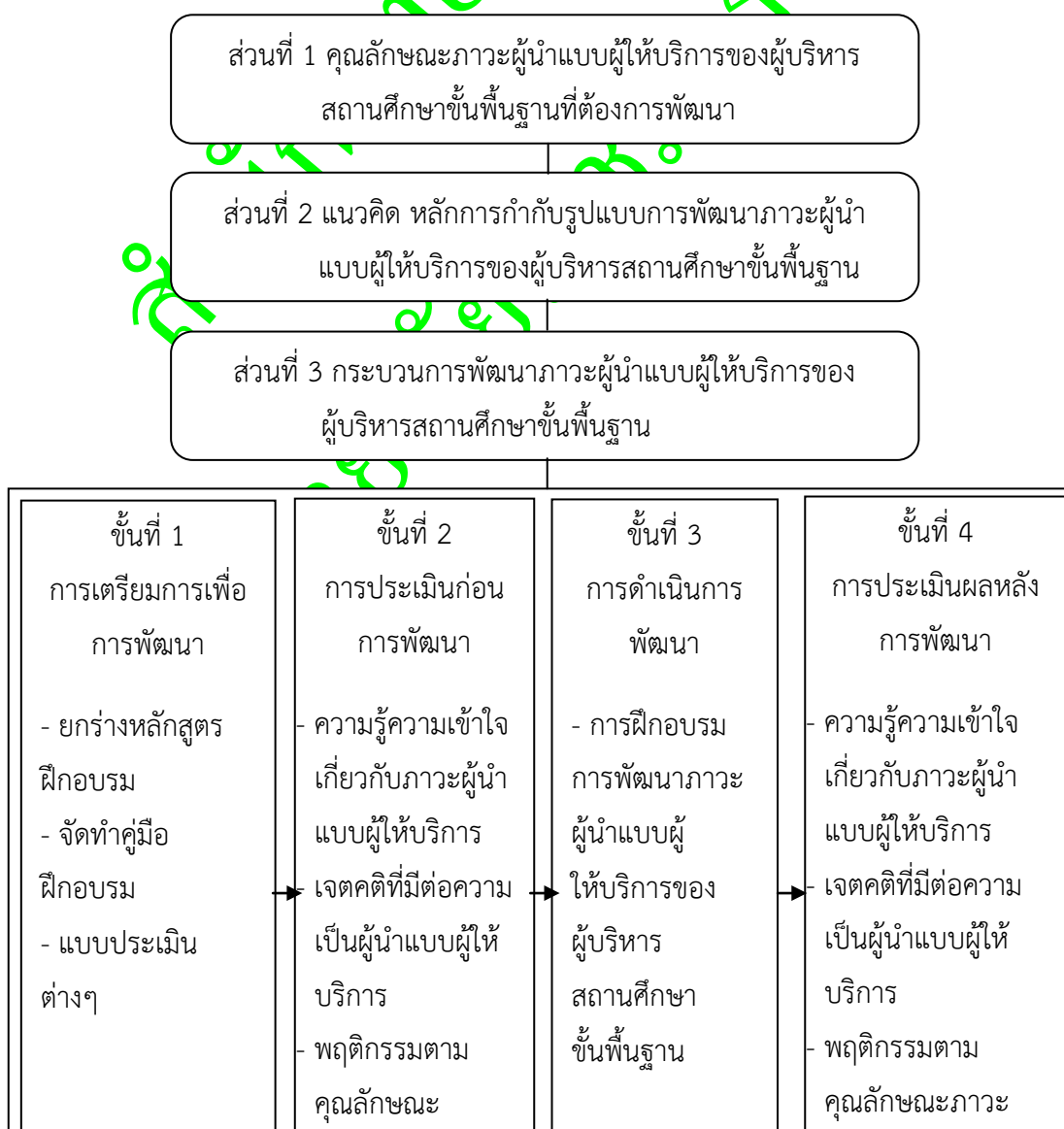
4) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ไป เพื่อความสมบูรณ์ของรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ผู้วิจัยปรับปรุงในส่วนองค์ประกอบของรูปแบบและเพิ่มเติมรายละเอียด ดังนี้

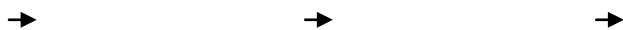
(1) ปรับองค์ประกอบของรูปแบบ โดยเพิ่มเติมในส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการพัฒนา ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ โดยองค์ประกอบของรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 4 ชั้นนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิมีฉันทามติว่าควรปรับให้อยู่ในส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนา

(2) ในส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ผู้วิจัยใส่รายละเอียดของการฝึกอบรม โดยนำเสนอสาระสำคัญ วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาแต่ละหน่วยฝึกอบรม มาใส่ไว้ในรายละเอียดของรูปแบบด้วยเพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพื่อให้ผู้ที่นำรูปแบบไปใช้สามารถนำรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปวางแผนการพัฒนาได้ทันที

(3) ควรใส่รายละเอียดพฤติกรรมในคุณลักษณะแต่ละด้านที่จะประเมินด้วย และจากผลการประเมินรูปแบบและผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อมทั้งขอคำปรึกษาและข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 3 ท่าน และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงให้เกิดความสมบูรณ์ ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับงานวิจัย) นำเสนอในรูปแบบภูมิ ดังแสดงในภาพ 9 และคำอธิบายรูปแบบ ดังนี้





ภาพ 9 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคำอธิบาย
รูปแบบ ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการพัฒนา
7 ด้าน ดังนี้

- 1) คุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์
- 2) คุณลักษณะด้านความถ่อมตน
- 3) คุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น
- 4) คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์
- 5) คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ
- 6) คุณลักษณะด้านการบริการ
- 7) คุณลักษณะด้านการให้อำนาจ

ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้ ข้อบกพร่องของตนเอง จัดการแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องเหล่านี้ให้ดีขึ้นด้วยตนเองและจูงใจให้ผู้บริหาร เข้าร่วมการพัฒนา

2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและ ประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาดังที่หลากหลายในกระบวนการ ฝึกอบรม

3) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ภาพลักษณ์และบุคลิกภาพที่เหมาะสม ต่อการทำงาน และเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

4) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่ซับซ้อน ปฏิบัติ ได้จริงและมีกำหนดระยะเวลาไม่นานเกินไป

5) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคล เพื่อติดตามดูว่าสามารถนำความรู้และ ทักษะไปประยุกต์ใช้ในบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาได้จริงหรือไม่

6) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่หน่วยงานหรือสถาบันที่มีหน้าที่พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการ พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประกอบด้วย 4 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา

ชั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา

ชั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา

ขั้นที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา

ขั้นที่ 1 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา

การเตรียมการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการเตรียมความพร้อมใน 2 ส่วน คือ

1) ยกร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) จัดทำคู่มือฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและแบบประเมินต่างๆ

วัตถุประสงค์

1) สร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) จัดทำคู่มือฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและแบบประเมินต่างๆ

เนื้อหา

1) องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย

- (1) ปัญหาและความเป็นมาของหลักสูตร
- (2) หลักการของหลักสูตร
- (3) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
- (4) ระยะเวลาการฝึกอบรม

2) เนื้อหาของหลักสูตร 8 หน่วย ได้แก่

- (1) ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- (2) คุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์
- (3) คุณลักษณะด้านความถ่อมตน
- (4) คุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น
- (5) คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์
- (6) คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ

(7) คุณลักษณะด้านการบริการ

(8) คุณลักษณะด้านการให้อำนาจ

3) กิจกรรมการฝึกอบรม ได้แก่ กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง การฝึกปฏิบัติ การสาธิต เกมการบริหาร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ บทบาทสมมติ การอภิปรายกลุ่มและการบรรยาย

4) การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

กิจกรรม

1) ยกร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

2) จัดทำคู่มือฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบประเมินต่างๆ

3) วิพากษ์หลักสูตรฝึกอบรม ประเมินคู่มือฝึกอบรมและแบบประเมินต่างๆ โดยการสนทนากลุ่ม

ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา

การประเมินก่อนการพัฒนาเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบว่าตนเองมีความรู้ เจตคติและมีพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในแต่ละด้านอย่างไร

วัตถุประสงค์

1) เพื่อประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการทั้ง 7 ด้าน

2) เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

3) เพื่อวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ

เนื้อหา

1) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ด้านความรักอันบริสุทธิ์

2) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ด้านความถ่อมตน

3) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

4) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ด้านการมีวิสัยทัศน์

5) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ด้านความไว้วางใจ

6) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ด้านการบริการ

- 7) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้แบบผู้ให้บริการ ด้านการให้อำนาจ
- 8) การประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- 9) การวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ

กิจกรรม

1) ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ลักษณะเป็นแบบปรนัย เลือกตอบ จำนวน 25 ข้อ

2) ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองในด้านเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ ลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วย ยอมรับหรือชอบ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 15 ข้อ

3) ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเอง โดยใช้แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 ด้าน ลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังนี้

- (1) คุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์ มีพฤติกรรมที่ประเมิน จำนวน 6 ข้อ ได้แก่
 - ก) แสดงความรักความเมตตาและความปรารถนาดีต่อทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติ
 - ข) แสดงความห่วงใยและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน
 - ค) ให้ความจริงใจและความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน
 - ง) กล่าวตักเตือนผู้ร่วมงานด้วยความรัก แม้จะเป็นเรื่องที่หนักใจเพื่อประโยชน์

ขององค์การเป็นสำคัญ

- จ) ให้อภัยและให้โอกาสผู้ที่ทำผิดได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงตนเอง
- ฉ) ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงานทุกคนโดยไม่ได้หวังผลประโยชน์ตอบแทน

(2) คุณลักษณะด้านความถ่อมตน มีพฤติกรรมที่ประเมิน จำนวน 8 ข้อ ได้แก่

- ก) ให้ความสำคัญและให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคนแม้จะด้อยอาวุโสกว่า
- ข) ยอมรับการช่วยเหลือจากผู้อื่น
- ค) ไม่โอ้อวดความรู้ความสามารถและความสำเร็จของตนเอง
- ง) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไม่ยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก
- จ) ยอมรับในศักยภาพและความสามารถของตนตามความเป็นจริง

- ฉ) ประเมินตนเองด้วยใจเป็นกลางและเที่ยงตรง
- ช) ยอมรับในความผิดพลาดของผู้อื่น
- ซ) ยอมรับว่าผลสำเร็จของงานมาจากความร่วมมือของทุกคน

(3) คุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น มีพฤติกรรมที่ประเมิน จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

- ก) ตั้งใจรับอาสาที่จะทำคุณประโยชน์แก่ผู้อื่น
- ข) ให้ความสำคัญในคุณค่าและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ร่วมงาน
- ค) อุทิศตนในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ง) แสดงความชื่นชมยินดีในผู้อื่นและใส่ใจการพัฒนาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติ

หน้าที่อย่างมืออาชีพ

- จ) แสดงให้เห็นว่าผู้ร่วมงานเป็นบุคคลสำคัญ
- ฉ) ช่วยให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาและเติบโตเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

(4) คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ มีพฤติกรรมที่ประเมิน จำนวน 4 ข้อ ได้แก่

ก) มองภาพอนาคตอย่างมีจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นจริงและคาดการณ์ถึงแนวโน้มและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม

- ข) สามารถจัดการทรัพยากรที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- ค) บริหารจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- ง) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบได้

มองภาพอนาคตของสถานศึกษาให้ชัดเจน

(5) คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่ประเมิน จำนวน 5 ข้อ ได้แก่

- ก) เชื่อมั่นในศักยภาพและมั่นใจในความสามารถของผู้ร่วมงาน
- ข) มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบตามความสามารถของบุคลากร
- ค) เปิดรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงานด้วยความเชื่อมั่นและไว้วางใจ

เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

- ง) ยอมรับผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน
- จ) พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานด้วยการให้ความไว้วางใจและการยอมรับ

ความแตกต่างระหว่างบุคคล

(6) คุณลักษณะด้านการบริการ มีพฤติกรรมที่ประเมิน จำนวน 7 ข้อ ได้แก่

- ก) ให้ความสำคัญและใส่ใจในความต้องการของผู้อื่นเป็นอันดับแรก
- ข) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความยินดีและเต็มใจแม้ไม่ได้รับการร้องขอ
- ค) ใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ของตนเองเสริมสร้างให้ผู้ร่วมงานพัฒนาศักยภาพให้โดดเด่นขึ้น
- ง) อำนวยความสะดวกในการบริการผู้ร่วมงานและทีมงานทุกคนด้วยความเต็มใจ
- จ) สร้างวัฒนธรรมองค์การในด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงานใน

การรับใช้ การให้บริการและการดูแลซึ่งกันและกัน

- ฉ) แสดงให้เห็นว่าการมีจิตสาธารณะและการเสียสละเพื่อผู้อื่นเป็นวิถีชีวิตของตน
- ช) เน้นการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นมากกว่าทำงานเพียงลำพัง

(7) คุณลักษณะด้านการให้อำนาจ มีพฤติกรรมที่ประเมิน จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

- ก) มอบหมายภารกิจความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
- ข) มอบอำนาจหน้าที่และให้ความจริงใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน
- ค) ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา
- ง) พร้อมรับผิดชอบผลที่เกิดจากการให้อำนาจผู้ร่วมงานทำในเรื่องต่างๆ
- จ) มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมกันคิดและสร้างองค์ความรู้ร่วมกันภายใต้

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

- ฉ) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้เป็นวัฒนธรรมองค์การโดยการมอบอำนาจ

ในการบริหารและการตัดสินใจให้ทีมงาน

ขั้นที่ 3 การพัฒนา

ขั้นการพัฒนาเป็นขั้นของการทดลองใช้รูปแบบโดยการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีสาระครอบคลุมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 7 ด้าน โดยกำหนดเป็น 8 หน่วย ดังนี้

หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

สาระสำคัญ

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างควมมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ โดยทั่วไปผู้นำจะเป็นบุคคลซึ่งมีบทบาทเป็นผู้บริหาร และประสานประโยชน์ในกลุ่ม

ความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ หลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจการของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อย ราบรื่น ในทางตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำก็จะให้เกิดผลเสียต่างๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวแทนแห่งความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจ อธิบายความหมาย ความเป็นมา ความสำคัญและคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ มีเจตคติที่ดีและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

เนื้อหาสาระ

- 1) บทบาทของผู้บริหาร
- 2) ความหมายและภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- 3) ความเป็นมาของแนวคิดผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- 4) ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- 5) คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

- 1) ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรมเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ความสำคัญของภาวะผู้นำ ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ แนวคิดของผู้นำแบบผู้ให้บริการ ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ และคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- 2) ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์และสรุปผลจากกรณีศึกษา ผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในวงการศึกษไทย
- 3) ผู้เข้ารับการอบรมร่วมอภิปรายกลุ่ม หัวข้อ “ท่านจะใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างไร”

หน่วยที่ 2 คุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์

สาระสำคัญ

การทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบผลสำเร็จและมีความสุข ผู้บริหารควรนำความรักเข้ามาใช้ในการบริหารงาน ทั้งในส่วนของความรักในตนเอง ความรักในงาน และความรักในผู้ร่วมงาน ความเข้าใจถึงความแตกต่าง การแนะนำสั่งสอนโดยการตั้งคำถามกระตุ้นความสนใจ การเป็นผู้ฟังที่ดี อดทน ให้อภัย เมื่อท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรักย่อมก่อให้เกิดความศรัทธาและทำงานอย่างมีความสุข

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในด้านความรักอันบริสุทธิ์ และสามารถนำคุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์ไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหา

ความหมายและคุณลักษณะของความรักอันบริสุทธิ์

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

- 1) ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรมเกี่ยวกับความหมายและคุณลักษณะของความรักอันบริสุทธิ์
- 2) ผู้เข้ารับการอบรมจับคู่ผลัดกันเล่าเรื่องจริงจากประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้ได้รับความรักและความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ผู้เข้ารับการอบรมทำใบงานท้ายหน่วยและสุ่มตัวแทนผู้เข้ารับการอบรม 1-2 คน นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 3 คุณลักษณะด้านความถ่อมตน

สาระสำคัญ

ความถ่อมตนเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการให้เกียรติผู้อื่น ยอมรับศักยภาพและความสามารถของตนตามความเป็นจริง ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง ด้วยใจเป็นกลาง สามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่น รู้จักแสดงความชื่นชมผู้อื่น ไม่แสดงออกถึงความโอ้อวดความรู้ ความสามารถและความสำเร็จของตน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในด้านความถ่อมตนและสามารถนำคุณลักษณะด้านความถ่อมตนไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหา

ความหมายและคุณลักษณะของความถ่อมตน

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1) ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรม เกี่ยวกับความหมายและคุณลักษณะของความถ่อมตน

2) ผู้เข้ารับการอบรมจับคู่แสดงบทบาทสมมติในสถานการณ์จำลอง “เมื่อผู้บริหารต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานในวันหยุด”

3) ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันแสดงความคิดเห็นและวิจารณ์ถึงลักษณะการใช้ภาษาพูดภาษาท่าทางของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ผู้เข้ารับการอบรมทำไปงานทำหน่วยและสุ่มตัวแทนผู้เข้ารับการอบรม 1-2 คน นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านความถ่อมตนในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 4 คุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

สาระสำคัญ

การให้คุณค่าแก่ผู้อื่นเป็นคุณลักษณะที่แสดงออกโดยการเห็นคุณค่าและนับถือผู้อื่นเชื่อมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ใส่ใจในความต้องการของผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีในผู้อื่น รวมถึงการคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น โดยให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานมากกว่าตนเอง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น และสามารถนำคุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่นไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหา

ความหมายและคุณลักษณะของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

- 1) ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรมเกี่ยวกับความหมายและคุณลักษณะของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น
- 2) ผู้เข้ารับการอบรมอ่านบทความ และร่วมวิเคราะห์พฤติกรรมในการให้คุณค่าแก่ผู้อื่นมีลักษณะอย่างไร และร่วมแสดงความคิดเห็น
- 3) ผู้เข้ารับการอบรมจับคู่แสดงบทบาทสมมติในสถานการณ์จำลอง “เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ”
- 4) ผู้เข้ารับการอบรมทำใบงานท้ายหน่วยและสมมติตัวแทนผู้เข้ารับการอบรม 1-2 คน นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่นในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 5 คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์

สาระสำคัญ

การมีวิสัยทัศน์เป็นความสามารถในการมองไปยังอนาคตด้วยจินตนาการบนพื้นฐานของความเป็นจริงและคาดการณ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน สามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งบริหารจัดการองค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในด้านการมีวิสัยทัศน์และสามารถนำคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหา

ความหมายและคุณลักษณะของการมีวิสัยทัศน์

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

- 1) ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรม เกี่ยวกับความหมายและคุณลักษณะของการมีวิสัยทัศน์

2) แบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ร่วมกันศึกษาเรื่อง “การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อการพัฒนา” วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก และร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ

3) แต่ละกลุ่มร่วมเล่นเกมการบริหาร “สลักหลังสร้างวิสัยทัศน์”

4) ตัวแทนกลุ่มนำเสนอสิ่งที่ได้รับจากการเล่นเกม และแนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 6 คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ

สาระสำคัญ

การบริหารโดยการมีส่วนร่วมต้องอาศัยความไว้วางใจอย่างมาก เพราะความไว้วางใจเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพที่มีของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล การมอบหมายงานที่เหมาะสมและการสร้างบรรยากาศของการทำงานด้วยความมั่นใจและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในด้านความไว้วางใจและสามารถนำคุณลักษณะด้านความไว้วางใจไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหา

ความหมายและคุณลักษณะของความไว้วางใจ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1) ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรม เกี่ยวกับความหมายและหลักการสร้างความไว้วางใจ

2) กิจกรรม “วางใจผู้นำ” โดยแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ให้เลือกตัวแทน 1 คน เป็นผู้นำในการพาสมาชิกผ่านเครื่องกีดขวางไปสู่เป้าหมาย โดยที่สมาชิกในทีมจะถูกปิดตาด้วยผ้า โดยครั้งที่ 1 หัวหน้าทีมจะนำสมาชิกในทีมที่ถูกปิดตาด้วยผ้าเดินผ่านเครื่องกีดขวางไปพร้อมๆ กันและครั้งที่ 2 หัวหน้าทีมจะบอกให้สมาชิกในกลุ่มเดินผ่านเครื่องกีดขวางไปที่ละคน

3) ตัวแทนผู้เข้ารับการอบรมที่เป็นผู้นำและผู้ตามเปิดใจแสดงความรู้สึกในขณะที่ร่วมกันเดินทางผ่านอุปสรรคเพื่อไปสู่เป้าหมาย คนละ 1 นาที พร้อมทั้งสรุปให้ข้อคิดและความรู้สึกที่ได้รับ

ขณะทำกิจกรรมและเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านความไว้วางใจในบทบาทของ
ผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 7 คุณลักษณะด้านการบริการ

สาระสำคัญ

การบริการเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน
ด้วยความยินดีและเต็มใจ การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การเอื้ออำนวย
ความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีม การใช้พรสวรรค์ส่งเสริมศักยภาพของผู้ร่วมงาน
ให้โดดเด่นและเป็นแบบอย่างในเรื่องจิตสาธารณะ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการรับใช้ดูแล
ซึ่งกันและกัน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในการบริการและ
สามารถนำคุณลักษณะด้านการบริการไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหา

ความหมายและความสำคัญของการบริการ คุณลักษณะของการบริการที่ดี ขั้นตอน
การบริการและวิธีปฏิบัติงานบริการให้ประสบผลสำเร็จ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1) ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญและ
คุณลักษณะของการบริการที่ดี ขั้นตอนการบริการและวิธีปฏิบัติงานบริการให้ประสบผลสำเร็จ

2) กรณีศึกษา เรื่อง “ได้รับใช้ผู้อื่น คือการหยิбыื่นความผาสุกให้จิตตน” ให้ผู้เข้ารับ
การอบรมจับคู่ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้สึกในการเป็นผู้รับใช้และให้บริการผู้อื่น

3) ผู้เข้ารับการอบรมทำใบงานทำหน่วยและสุ่มตัวแทนผู้เข้ารับการอบรม 1-2 คน
นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านการบริการแก่ผู้อื่นในบทบาทของผู้บริหาร

หน่วยที่ 8 คุณลักษณะด้านการให้อำนาจ

สาระสำคัญ

การที่ผู้นำมอบหมายภารกิจ ความรับผิดชอบเป็นการแสดงออกผ่านการมอบอำนาจ
ด้วยการแบ่งปันอำนาจหน้าที่ให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา การส่งเสริม

การทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของการร่วมแบ่งปันสถานะทางตำแหน่ง โดยใช้อำนาจส่วนตนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง ไม่ต้องการความยำเกรงจากการเป็นผู้นำแต่เป็นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบอำนาจ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในด้านการให้อำนาจและสามารถนำคุณลักษณะด้านการให้อำนาจไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหา

ความหมาย ความสำคัญและคุณลักษณะของการให้อำนาจ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1) ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญและคุณลักษณะของการให้อำนาจ

2) คู่มือ “การมอบอำนาจ” และร่วมกันวิเคราะห์กรณีศึกษาตัวอย่าง ว่าผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจปฏิบัติหน้าที่ดีหรือไม่ อย่างไร ผู้เข้ารับการอบรมร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เคยปฏิบัติมีข้อดีข้อเสียและท่านแก้ไขอย่างไร

3) ผู้เข้ารับการอบรมอ่านเรื่อง “empowerment” และ “10 ขั้นตอนในการให้อำนาจ” และทำใบงานท้ายหน่วย และสุ่มตัวแทนผู้เข้ารับการอบรม 1-2 คน เสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านการให้อำนาจในการบริหารสถานศึกษาอย่างไร

ขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา

การประเมินหลังการพัฒนาเป็นการประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้หลักการประเมินผลการพัฒนา 3 ด้าน คือ 1) ด้านพุทธิพิสัย 2) ด้านทักษะพิสัย และ 3) ด้านจิตพิสัย

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- 2) เพื่อวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- 3) เพื่อประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม

4) เพื่อประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการทั้ง 7 ด้าน

เนื้อหา

- 1) การประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- 2) การวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- 3) การประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม
- 4) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ด้านความรักอันบริสุทธิ์
- 5) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ด้านความอ่อนน้อม
- 6) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น
- 7) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ด้านการมีวิสัยทัศน์
- 8) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ด้านความไว้วางใจ
- 9) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ด้านการบริการ
- 10) การประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ด้านการให้อำนาจ

กิจกรรม

1) การประเมินผลหลังการพัฒนา ผู้เข้ารับฝึกอบรมเป็นผู้ประเมินตนเอง ในด้านความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และความพึงพอใจในการดำเนินการอบรม

2) ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ทั้ง 7 ด้าน โดยแยกเป็นรายด้าน หลังการฝึกอบรม 1 เดือน

3) ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินความพึงพอใจในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 7 ด้าน โดยแยกเป็นรายด้าน หลังการฝึกอบรม 1 เดือน

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ผู้วิจัยกำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ดังนี้

1) ก่อนนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ผู้นำไปใช้ต้องทำความเข้าใจในภาพรวมและในรายละเอียดแต่ละส่วนทั้ง 4 ส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายละเอียดในส่วนที่ 3 ชั้นที่ 1-4

2) หน่วยงานหรือผู้ที่จะนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้สามารถสร้างและพัฒนาคู่มือฝึกอบรมตามคำอธิบายรูปแบบฉบับงานวิจัยที่นำเสนอ หรือใช้ “คู่มือฝึกอบรม” ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นคู่มือในการพัฒนาได้

3) หน่วยงานหรือผู้ที่จะนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ควรพัฒนาสื่อ และเทคนิควิธีการจัดกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในรูปแบบ

4) ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องสามารถเข้ารับการอบรมได้เต็มเวลาตามหลักสูตร เนื่องจากเนื้อหาของการพัฒนามีลักษณะของความเป็นนามธรรม จึงต้องเน้นการฝึกปฏิบัติจริงในสถานการณ์ต่างๆ บทบาทสมมติ การวิเคราะห์กรณีศึกษา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเกมการบริหาร

5) หน่วยงานที่จะนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ นอกจากจะต้องศึกษารูปแบบให้เข้าใจแล้ว ผู้รับผิดชอบในการวางแผนการพัฒนาและผู้ดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาควรทำความเข้าใจในขั้นตอนและรายละเอียดของการดำเนินการตามรูปแบบ เพื่อให้การพัฒนาบรรลุผลที่กำหนดไว้

6) รูปแบบการพัฒนานี้เป็นรูปแบบที่เน้นให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดทั้งความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดี และพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

7) หน่วยงานหรือผู้ที่จะนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้อาจเลือกเฉพาะคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนาได้ตามความจำเป็น

2) การวิพากษ์หลักสูตรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากความคิดของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

(1) ในส่วนของปัญหาและความเป็นมาของหลักสูตร ควรอ้างอิงข้อมูลที่ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และอาจเพิ่มเติมในประเด็นของมาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาหรือสมรรถนะที่จำเป็นต่อ

(2) ในส่วนของเนื้อหาของหลักสูตร ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า การประยุกต์ใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ใช่ตัวเนื้อหา แต่เป็นแนวทางและวิธีการพัฒนา เสนอให้นำไปใส่ไว้ในกิจกรรมหรือใบงานท้ายหน่วย

(3) ปรับกิจกรรมและระยะเวลาในการอบรมแต่ละหน่วยให้เหมาะสม กิจกรรมควรจัดให้เหมาะสมกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติมากกว่าการบรรยายให้ความรู้ เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้นกิจกรรมควรเป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างเจตคติที่ดีที่เกิดกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น เกมการบริหาร บทบาทสมมติ กรณีศึกษา สถานการณ์จำลองหรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์มากกว่าการบรรยาย

(4) ชื่อหน่วยฝึกอบรมควรระบุให้ชัดเจนว่าเป็นคุณลักษณะ เช่น หน่วยที่ 2 คุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์ เป็นต้น

(5) เนื้อหา กรณีตัวอย่าง บทความ ควรเน้นเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาหรือในแวดวงการศึกษามากกว่าบุคคลทั่วไป

3) การวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือฝึกอบรม โดยการสนทนากลุ่มในประเด็นความเหมาะสมของรูปเล่ม เนื้อหาสาระ และกิจกรรม ดังปรากฏในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินคู่มือฝึกอบรม

ที่	รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	ความเหมาะสมของรูปเล่ม	3.80	0.45	มาก
2	ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ	4.18	0.42	มาก
	หน่วยที่ 1	4.40	0.55	มาก
	หน่วยที่ 2	4.20	0.45	มาก
	หน่วยที่ 3	3.80	0.45	มาก
	หน่วยที่ 4	4.20	0.45	มาก
	หน่วยที่ 5	4.20	0.45	มาก

	หน่วยที่ 6	4.20	0.45	มาก
	หน่วยที่ 7	4.40	0.55	มาก
	หน่วยที่ 8	4.00	0.00	มาก
3	ความเหมาะสมของกิจกรรม	3.98	0.39	มาก
	หน่วยที่ 1	3.80	0.45	มาก
	หน่วยที่ 2	3.80	0.45	มาก
	หน่วยที่ 3	4.20	0.45	มาก
	หน่วยที่ 4	4.00	0.00	มาก
	หน่วยที่ 5	3.80	0.45	มาก
	หน่วยที่ 6	4.20	0.45	มาก
	หน่วยที่ 7	3.80	0.45	มาก
	หน่วยที่ 8	4.20	0.45	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อคู่มือฝึกอบรมในประเด็นความเหมาะสมของรูปเล่ม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.45$) ส่วนความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16, S.D. = 0.42$) โดยหน่วยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากัน คือ หน่วยที่ 1 และหน่วยที่ 7 ($\bar{X} = 4.40, S.D. = 0.55, \bar{X} = 4.40, S.D. = 0.55$ ตามลำดับ) หน่วยที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยที่ 3 ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.45$) ส่วนความเหมาะสมของกิจกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98, S.D. = 0.39$) โดยหน่วยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากัน คือ หน่วยที่ 3 หน่วยที่ 6 และหน่วยที่ 8 ($\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.45$) หน่วยที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากัน คือ หน่วยที่ 1 หน่วยที่ 2 หน่วยที่ 5 และหน่วยที่ 7 ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.45$)

และจากการประเมินคู่มือฝึกอบรม โดยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

(1) เพิ่มในส่วนของหลักสูตรฝึกอบรมไว้ในคู่มือฝึกอบรมด้วย เพื่อผู้ที่จะนำไปใช้จะได้ทราบที่มาและวิธีการพัฒนาตามหลักสูตรฝึกอบรม

(2) เพิ่มเติมในส่วนของคำแนะนำสำหรับวิทยากร คำแนะนำสำหรับผู้เข้ารับการอบรม การแบ่งกลุ่ม การอภิปรายกลุ่ม ไว้ในส่วนของแนวทางการฝึกอบรมด้วย

(3) เพิ่มเติมในส่วนตารางการฝึกอบรมและใบงานท้ายหน่วยฝึกอบรม และควรปรับภาษาให้กระชับ ตัดบางประเด็นที่ไม่สำคัญหรือรวบให้ชัดเจนขึ้น

(4) แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ แบบวัดเจตคติ แบบประเมินพฤติกรรมและแบบประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรม มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ และผู้วิจัยควรใส่ไว้ในคู่มือฝึกอบรมด้วย

หลังจากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงคู่มือฝึกอบรมและขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา 3 ท่าน เพื่อปรับปรุงคู่มือฝึกอบรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนนำไปทดลองใช้ฝึกอบรม

4.3.2 ประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการทดลองใช้ฝึกอบรม

การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปทดลองใช้โดยการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทราที่มีความต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเข้ารับการอบรมโดยสมัครใจ จำนวน 15 คน โดยทำการอบรมระหว่างวันที่ 6-8 พฤษภาคม พ.ศ. 2556 ณ โรงเรียนวัดเขาดิน อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา และทำการทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ วัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการก่อนและหลังฝึกอบรม และประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ 7 ด้าน ก่อนและหลังการอบรม 1 เดือน ประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม และประเมินความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ 7 ด้าน ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรม ก่อนและหลังการอบรม 1 เดือน จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการทดลองมาทำการวิเคราะห์และประมวลผลเป็นข้อสรุป โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5 เปรียบเทียบความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ
ผู้ให้บริการก่อนและหลังการอบรม

การทดสอบ	<i>n</i>	\bar{X}	<i>S.D.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>
ก่อนอบรม	15	17.40	2.354	11.210*	14
หลังอบรม	15	23.13	1.125		

* $p < .05$

จากตาราง 5 แสดงว่า ความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ด้วยแบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ กลุ่มตัวอย่าง 15 คน ใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนน ด้วยค่า *t*-test แบบ one-tailed test สำหรับการเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนและหลังการอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 6 เปรียบเทียบความแตกต่างของเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการก่อนและหลัง
การอบรม

การทดสอบ	<i>n</i>	\bar{X}	<i>S.D.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>
ก่อนอบรม	15	10.20	0.941	9.280*	14
หลังอบรม	15	13.27	1.033		

* $p < .05$

จากตาราง 6 แสดงว่า ความแตกต่างของเจตคติด้วยแบบวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ กลุ่มตัวอย่าง 15 คน ใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนน ด้วยค่า *t*-test แบบ one-tailed test สำหรับการเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนและหลังการอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการอบรม

มีเจตคติต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05

ตาราง 7 การประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1 เนื้อหาของการฝึกอบรม	4.70	0.50	มากที่สุด
2 วิทยากรการฝึกอบรม	4.70	0.40	มากที่สุด
3 เอกสารประกอบการฝึกอบรม	4.50	0.50	มากที่สุด
4 กิจกรรมการฝึกอบรม	4.70	0.40	มากที่สุด
5 สถานที่สำหรับฝึกอบรม	4.70	0.50	มากที่สุด
6 ระยะเวลาการฝึกอบรม	4.70	0.50	มากที่สุด
7 สื่อประกอบการฝึกอบรม	4.60	0.50	มากที่สุด
8 เทคนิคการนำเสนอของวิทยากรในภาพรวม	4.80	0.40	มากที่สุด
9 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้	4.80	0.40	มากที่สุด
10 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	4.70	0.40	มากที่สุด
11 ความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม	4.70	0.40	มากที่สุด
12 ประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน	4.70	0.40	มากที่สุด
รวม	4.70	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า ทุกองค์ประกอบในการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจ
ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-4.80 โดยองค์ประกอบด้านเทคนิคในการนำเสนอของ
วิทยากรในภาพรวม และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.80$,
S.D. = 0.40) และด้านเอกสารประกอบการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.50)

1) การติดตามผลการพัฒนาหลังการอบรม 1 เดือน

(1) ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามผลหลังจากอบรม 1 เดือน โดยทำการติดตามผลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรม จำนวน 15 คน มีพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นไปจากเดิมในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52, S.D. = 0.48$) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในแต่ละด้านพบว่า เปลี่ยนแปลงไปในระดับมากที่สุดทุกด้าน ยกเว้น ด้านการมีวิสัยทัศน์ เปลี่ยนแปลงไปในระดับมากที่สุดแสดงในตาราง 8-15

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ภาพรวม

ด้าน	คุณลักษณะ	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ด้านความรักอันบริสุทธิ์	3.29	0.41	ปานกลาง	4.58	0.47	มากที่สุด
2	ด้านความถ่อมตน	3.41	0.49	ปานกลาง	4.54	0.49	มากที่สุด
3	ด้านการให้คนอื่นแก่ผู้อื่น	3.48	0.52	ปานกลาง	4.50	0.48	มากที่สุด
4	ด้านการมีวิสัยทัศน์	3.83	0.43	มาก	4.47	0.47	มาก
5	ด้านความไว้วางใจ	3.41	0.49	ปานกลาง	4.51	0.48	มากที่สุด
6	ด้านการบริการ	3.41	0.47	ปานกลาง	4.52	0.49	มากที่สุด
7	ด้านการให้อำนาจ	3.42	0.47	ปานกลาง	4.52	0.51	มากที่สุด
	ภาพรวม	3.46	0.47	ปานกลาง	4.52	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรมมีพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52, S.D. = 0.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หลังการอบรมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ยกเว้นด้านการมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก

โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความรักอันบริสุทธิ์ ($\bar{X} = 4.58, S.D. = 0.47$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.47, S.D. = 0.47$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ด้านความรักอันบริสุทธิ์

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านความรักอันบริสุทธิ์						
1	ข้าพเจ้าแสดงความรักความเมตตาและความปรารถนาดีต่อทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติ	3.40	0.51	ปานกลาง	4.73	0.46	มากที่สุด
2	ข้าพเจ้าแสดงความห่วงใยและใส่ใจถึงใจแก่ผู้ร่วมงาน	3.33	0.49	ปานกลาง	4.33	0.49	มาก
3	ข้าพเจ้าให้ความจริงใจและความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน	3.33	0.49	ปานกลาง	4.33	0.49	มาก

4	ข้าพเจ้ากล้าตักเตือนผู้ร่วมงานด้วยความรัก แม้จะเป็นเรื่องที่น่าใจเพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ	3.20	0.41	ปานกลาง	4.80	0.41	มากที่สุด
5	ข้าพเจ้าให้อภัยและให้โอกาสผู้ที่ทำผิดได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงตนเอง	3.20	0.41	ปานกลาง	4.60	0.51	มากที่สุด
6	ข้าพเจ้าช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงานทุกคนโดยไม่ได้หวังผลประโยชน์ตอบแทน	3.27	0.46	ปานกลาง	4.67	0.49	มากที่สุด
รวมเฉลี่ยรายด้าน		3.29	0.46	ปานกลาง	4.58	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านความรักอันบริสุทธิ์ก่อนการอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29, S.D. = 0.46$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58, S.D. = 0.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้าพเจ้ากล้าตักเตือนผู้ร่วมงานด้วยความรัก แม้จะเป็นเรื่องที่น่าใจเพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.80, S.D. = 0.41$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากัน คือ ข้าพเจ้าแสดงความห่วงใยและให้กำลังใจผู้ร่วมงาน และข้าพเจ้าให้ความจริงใจและความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.49$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ด้านความถ่อมตน

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล

ด้านความถ่อมตน

1	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญและให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคนแม้จะด้อยอาวุโสกว่า	3.33	0.49	ปานกลาง	4.60	0.51	มากที่สุด
2	ข้าพเจ้ายอมรับการช่วยเหลือจากผู้อื่น	3.47	0.52	ปานกลาง	4.40	0.51	มาก
3	ข้าพเจ้าไม่โอ้อวดความรู้ความสามารถและความสำเร็จของตน	3.40	0.51	ปานกลาง	4.67	0.49	มากที่สุด
4	ข้าพเจ้าเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไม่ยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก	3.53	0.52	มาก	4.53	0.52	มากที่สุด
5	ข้าพเจ้ายอมรับในศักยภาพและความสามารถของตนตามความเป็นจริง	3.33	0.49	ปานกลาง	4.40	0.51	มาก
6	ข้าพเจ้าประเมินตนเองด้วยใจเป็นกลางและเที่ยงตรง	3.21	0.41	ปานกลาง	4.36	0.49	มาก
7	ข้าพเจ้ายอมรับในความผิดพลาดของผู้อื่น	3.60	0.51	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด
8	ข้าพเจ้ายอมรับว่าผลสำเร็จของงานมาจากความร่วมมือของทุกคน	3.42	0.52	ปานกลาง	4.57	0.52	มากที่สุด
รวมเฉลี่ยรายด้าน		3.41	0.49	ปานกลาง	4.54	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านความถ่อมตน ก่อนการอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41, S.D. = 0.49$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54, S.D. = 0.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้าพเจ้ายอมรับในความผิดพลาดของผู้อื่น ($\bar{X} = 4.80$,

$S.D. = 0.41$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าประเมินตนเองด้วยใจเป็นกลางและเที่ยงตรง ($\bar{X} = 4.36, S.D. = 0.49$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบ ผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น						
1	ข้าพเจ้าตั้งใจรับอาสาที่จะทำ	3.40	0.51	ปานกลาง	4.33	0.49	มาก
	คุณประโยชน์แก่ผู้อื่น						
2	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในคุณค่า	3.53	0.52	มาก	4.47	0.52	มาก
	และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ						
	ผู้ร่วมงาน						
3	ข้าพเจ้าอุทิศตนในการพัฒนา	3.60	0.51	มาก	4.27	0.46	มาก
	บุคลากรให้เป็นมืออาชีพ						
4	ข้าพเจ้าแสดงความชื่นชมยินดี	3.47	0.52	ปานกลาง	4.53	0.52	มากที่สุด
	ในผู้อื่นและใส่ใจการพัฒนา						
	ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่						
	อย่างมืออาชีพ						
5	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่า	3.47	0.52	ปานกลาง	4.60	0.51	มากที่สุด
	ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลสำคัญ						
6	ข้าพเจ้าช่วยให้ผู้ร่วมงานได้	3.40	0.51	ปานกลาง	4.80	0.41	มากที่สุด
	พัฒนาและเติบโตเต็มตาม						
	ศักยภาพของแต่ละบุคคล						
	รวมเฉลี่ยรายด้าน	3.48	0.52	ปานกลาง	4.50	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ก่อนการอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41, S.D. = 0.49$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50, S.D. = 0.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้าพเจ้าช่วยให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาและเติบโตเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.80, S.D. = 0.41$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าอุทิศตนในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ ($\bar{X} = 4.27, S.D. = 0.46$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ด้านการมีวิสัยทัศน์

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านการมีวิสัยทัศน์						
1	ข้าพเจ้ามองภาพอนาคตอย่างมีจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นจริงและคาดการณ์ถึงแนวโน้มและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.80	0.41	มาก	4.40	0.51	มาก
2	ข้าพเจ้าสามารถจัดการทรัพยากรที่มีไม่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	3.93	0.46	มาก	4.53	0.52	มากที่สุด
3	ข้าพเจ้าบริหารจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.80	0.41	มาก	4.20	0.41	มาก
4	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยกระตุ้น	3.80	0.41	มาก	4.73	0.46	มากที่สุด

ให้ผู้รับผิดชอบได้มองภาพ

อนาคตของสถานศึกษาให้ชัดเจน

รวมเฉลี่ยรายด้าน	3.83	0.43	มาก	4.47	0.47	มาก
------------------	------	------	-----	------	------	-----

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านการมีวิสัยทัศน์ ก่อนการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, $S.D. = 0.43$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, $S.D. = 0.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบได้มองภาพอนาคตของสถานศึกษาให้ชัดเจน ($\bar{X} = 4.73$, $S.D. = 0.46$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าบริหารจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.20$, $S.D. = 0.41$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ด้านความไว้วางใจ

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	$S.D.$	แปลผล	\bar{X}	$S.D.$	แปลผล
	ด้านความไว้วางใจ						
1	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นในศักยภาพและมั่นใจในความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.33	0.49	ปานกลาง	4.27	0.46	มาก
2	ข้าพเจ้ามอบหมายหน้าที่รับผิดชอบตามความสามารถของบุคลากร	3.67	0.49	มาก	4.33	0.49	มาก
3	ข้าพเจ้าเปิดรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงานด้วยความเชื่อมั่นและไว้วางใจเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน	3.40	0.51	ปานกลาง	4.73	0.46	มากที่สุด

4	ข้าพเจ้ายอมรับผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน	3.36	0.49	ปานกลาง	4.64	0.49	มากที่สุด
5	ข้าพเจ้าพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานด้วยการให้ความไว้วางใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.27	0.46	ปานกลาง	4.60	0.51	มากที่สุด
รวมเฉลี่ยรายด้าน		3.41	0.49	ปานกลาง	4.51	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านความไว้วางใจ ก่อนการอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41, S.D. = 0.49$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51, S.D. = 0.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้าพเจ้าเปิดรับความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงานด้วยความเชื่อมั่นและไว้วางใจเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.73, S.D. = 0.46$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าเชื่อมั่นในศักยภาพและมั่นใจในความสามารถของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.27, S.D. = 0.46$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ด้านการบริการ

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การบริการ							
1	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญและใส่ใจในความต้องการของผู้อื่นเป็นอันดับแรก	3.20	0.41	ปานกลาง	4.27	0.46	มาก
2	ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ	3.40	0.51	ปานกลาง	4.33	0.49	มาก

	แม่ไม่ได้รับการร้องขอ						
3	ข้าพเจ้าใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ของ ตนเองเสริมสร้างให้ผู้ร่วมงานได้ พัฒนาศักยภาพให้โดดเด่นขึ้น	3.36	0.51	ปานกลาง	4.36	0.51	มาก
4	ข้าพเจ้าอำนวยความสะดวกใน การบริการผู้ร่วมงานและทีมงาน ทุกคนด้วยความเต็มใจ	3.60	0.51	มาก	4.67	0.49	มากที่สุด
5	ข้าพเจ้าสร้างวัฒนธรรมองค์กรใน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับ ผู้ร่วมงานในการรับใช้ ให้บริการ และการดูแลซึ่งกันและกัน	3.57	0.51	มาก	4.64	0.49	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่าการมีจิต สาธารณะและการเสียสละเพื่อ ผู้อื่นเป็นวิถีชีวิตของตน	3.13	0.35	ปานกลาง	4.64	0.51	มากที่สุด
7	ข้าพเจ้าเน้นการทำงานเป็นทีมรวม กับผู้อื่นมากกว่าทำงานเพียงลำพัง	3.60	0.51	มาก	4.71	0.46	มากที่สุด
รวมเฉลี่ยรายด้าน		3.41	0.47	ปานกลาง	4.52	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านการบริการ ก่อนการอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41, S.D. = 0.47$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52, S.D. = 0.49$) เมื่อพิจารณา

เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้าพเจ้านั้นการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นมากกว่าทำงานเพียงลำพัง ($\bar{X} = 4.71, S.D. = 0.46$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าให้ความสำคัญและใส่ใจในความต้องการของผู้อื่นเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.27, S.D. = 0.46$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการอบรม ด้านการให้อำนาจ

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	การให้อำนาจ						
1	ข้าพเจ้ามอบหมายภารกิจความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	3.53	0.52	มาก	4.47	0.52	มาก
2	ข้าพเจ้ามอบอำนาจหน้าที่และให้ความจริงใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	3.67	0.49	มาก	4.40	0.51	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3	ข้าพเจ้าให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	3.33	0.49	ปานกลาง	4.60	0.51	มากที่สุด
4	ข้าพเจ้าพร้อมรับผิดชอบผลที่เกิดจากการให้โอกาสผู้ร่วมงานทำในเรื่องต่างๆ	3.13	0.35	ปานกลาง	4.53	0.52	มากที่สุด

5	ข้าพเจ้ามอบอำนาจให้ ผู้ร่วมงานได้ร่วมกันคิดและสร้าง องค์ความรู้ร่วมกันภายใต้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	3.60	0.51	มาก	4.60	0.51	มากที่สุด
6	ข้าพเจ้าส่งเสริมการทำงานเป็น ทีมให้เป็นวัฒนธรรมองค์การโดย การมอบอำนาจในการบริหาร และการตัดสินใจให้ทีมงาน	3.27	0.46	ปานกลาง	4.53	0.52	มากที่สุด
รวมเฉลี่ยรายด้าน		3.42	0.47	ปานกลาง	4.52	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการอบรม มีพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านการให้อำนาจ ก่อนการอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42, S.D. = 0.47$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52, S.D. = 0.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากัน คือ ข้าพเจ้าให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา และข้าพเจ้ามอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมกันคิดและสร้างองค์ความรู้ร่วมกันภายใต้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.51$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้ามอบอำนาจหน้าที่และให้ความจริงใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ($\bar{X} = 4.40, S.D. = 0.51$)

(2) ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามผลหลังจากอบรม 1 เดือน โดยทำการติดตามผลจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรม จำนวน 75 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นไปจากเดิม ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31, S.D. = 0.49$) และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจในพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีความพึงพอใจในระดับมากทุกด้าน ดังแสดงในตาราง

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
ในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่าน
การอบรม ก่อนและหลังการอบรม ภาพรวม

ด้าน	คุณลักษณะ	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ด้านความรักอันบริสุทธิ์	3.39	0.49	ปานกลาง	4.40	0.50	มาก
2	ด้านความถ่อมตน	3.37	0.44	ปานกลาง	4.43	0.49	มาก
3	ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	3.27	0.44	ปานกลาง	4.20	0.53	มาก
4	ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.10	0.49	มาก	4.28	0.43	มาก
5	ด้านความไว้วางใจ	3.24	0.39	ปานกลาง	4.33	0.61	มาก
6	ด้านการบริการ	3.31	0.44	ปานกลาง	4.23	0.43	มาก
7	ด้านการให้อำนาจ	3.32	0.42	ปานกลาง	4.27	0.45	มาก
	โดยรวม	3.43	0.44	ปานกลาง	4.31	0.49	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรม ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, $S.D. = 0.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าหลังการอบรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความถ่อมตน ($\bar{X} = 4.43$, $S.D. = 0.49$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ($\bar{X} = 4.20$, $S.D. = 0.53$)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
ในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่าน
การอบรม ก่อนและหลังการอบรม ด้านความรักอันบริสุทธิ์

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านความรักอันบริสุทธิ์						
1	ผู้บริหารแสดงความรักความเมตตาต่อทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติ	3.33	0.48	ปานกลาง	4.15	0.39	มาก
2	ผู้บริหารแสดงความห่วงใยและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน	3.43	0.50	ปานกลาง	4.60	0.49	มากที่สุด
3	ผู้บริหารให้ความจริงใจและความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน	3.40	0.49	ปานกลาง	4.36	0.48	มาก
4	ผู้บริหารกล้าตักเตือนผู้ร่วมงานด้วยความรักแม้จะเป็นเรื่องที่หนักใจเพื่อประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ	3.32	0.47	ปานกลาง	4.52	0.53	มากที่สุด
5	ผู้บริหารให้อภัยและให้โอกาสผู้ที่ทำผิดได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงตนเอง	3.41	0.50	ปานกลาง	4.51	0.50	มากที่สุด
6	ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงานทุกคนโดยไม่ได้หวังผลประโยชน์ตอบแทน	3.45	0.50	ปานกลาง	4.27	0.62	มาก
	รวมเฉลี่ยรายด้าน	3.39	0.49	ปานกลาง	4.40	0.50	มาก

จากตาราง 17 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานที่ผ่านการอบรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านความรักอันบริสุทธิ์ ก่อนการอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39, S.D. = 0.49$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40, S.D. = 0.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารแสดงความห่วงใยและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.49$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารแสดงความรักความเมตตาต่อทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.15, S.D. = 0.39$)

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา
ในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่าน
การอบรม ก่อนและหลังการอบรม ด้านความถ่อมตน

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านความถ่อมตน						
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญและให้เกียรติกับผู้ร่วมงานทุกคนแม้จะต้อยอาวุโสกว่า	3.51	0.50	มาก	4.47	0.51	มาก
2	ผู้บริหารยอมรับการช่วยเหลือจากผู้อื่น	3.11	0.31	ปานกลาง	4.32	0.47	มาก
3	ผู้บริหารไม่อวดความรู้ความสามารถและความสำเร็จของตนเอง	3.54	0.50	มาก	4.20	0.40	มาก
4	ผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไม่ยึดความคิดของตน	3.23	0.42	ปานกลาง	4.51	0.50	มากที่สุด
5	ผู้บริหารยอมรับในศักยภาพและความสามารถตามความเป็นจริง	3.44	0.50	ปานกลาง	4.19	0.59	มาก
6	ผู้บริหารประเมินตนเองด้วยใจเป็นกลางและเที่ยงตรง	3.47	0.50	ปานกลาง	4.23	0.51	มาก
7	ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่น	3.07	0.25	ปานกลาง	4.37	0.56	มาก
8	ผู้บริหารยอมรับว่าผลสำเร็จของงานมาจากความร่วมมือของทุกคน	3.59	0.50	มาก	4.42	0.41	มาก
	รวมเฉลี่ยรายด้าน	3.37	0.44	ปานกลาง	4.43	0.49	มาก

จากตาราง 18 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านความถ่อมตน ก่อนการอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37, S.D. = 0.44$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43, S.D. = 0.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไม่ยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.51, S.D. = 0.50$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารยอมรับในศักยภาพและความสามารถของตนตามความเป็นจริง ($\bar{X} = 4.19, S.D. = 0.59$)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรม ก่อนและหลังการอบรม ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น						
1	ผู้บริหารตั้งใจบอกรายละเอียดที่จะทำ คุณประโยชน์แก่ผู้อื่น	3.20	0.40	ปานกลาง	4.01	0.45	มาก
2	ผู้บริหารให้ความสำคัญในคุณค่า และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ ผู้ร่วมงาน	3.36	0.48	ปานกลาง	4.36	0.61	มาก
3	ผู้บริหารอุทิศตนในการพัฒนา บุคลากรให้เป็นมืออาชีพ	3.24	0.43	ปานกลาง	4.33	0.53	มาก
4	ผู้บริหารแสดงความชื่นชมยินดีใน ผู้อื่นและใส่ใจการพัฒนาผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมืออาชีพ	3.31	0.46	ปานกลาง	3.93	0.38	มาก
5	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลสำคัญ	3.21	0.41	ปานกลาง	4.24	0.59	มาก

6	ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนา และเติบโตเต็มตามศักยภาพของ แต่ละบุคคล	3.32	0.47	ปานกลาง	4.29	0.63	มาก
รวมเฉลี่ยรายด้าน		3.27	0.44	ปานกลาง	4.20	0.53	มาก

จากตาราง 19 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ก่อนการอบรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27, S.D. = 0.44$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในคุณค่าและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.36, S.D. = 0.61$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงความชื่นชมยินดีในผู้อื่นและใส่ใจการพัฒนาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมืออาชีพ ($\bar{X} = 3.93, S.D. = 0.38$)

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรม ก่อนและหลังการอบรม ด้านการมีวิสัยทัศน์

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการมีวิสัยทัศน์							
1	ผู้บริหารมองอนาคตอย่างมี จินตนาการบนพื้นฐานความเป็น จริงและคาดการณ์ถึงแนวโน้มและ สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่าง เป็นรูปธรรม	4.04	0.51	มาก	4.19	0.39	มาก
2	ผู้บริหารสามารถจัดการทรัพยากร	4.12	0.46	มาก	4.21	0.41	มาก

ที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด							
3	ผู้บริหารบริหารจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.08	0.46	มาก	4.21	0.41	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบได้มองภาพอนาคตของสถานศึกษาให้ชัดเจน	4.16	0.55	มาก	4.51	0.50	มากที่สุด
รวมเฉลี่ยรายด้าน		4.10	0.49	มาก	4.28	0.43	มาก

จากตาราง 20 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านการมีวิสัยทัศน์ ก่อนการอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.10, S.D. = 0.49$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28, S.D. = 0.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบได้มองภาพอนาคตของสถานศึกษาให้ชัดเจน ($\bar{X} = 4.51, S.D. = 0.50$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมองภาพอนาคตอย่างมีจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นจริงและคาดการณ์ถึงแนวโน้มและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 4.19, S.D. = 0.39$)

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรม ก่อนและหลังการอบรม ด้านความไว้วางใจ

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านความไว้วางใจ							

1	ผู้บริหารเชื่อมั่นในศักยภาพและ มั่นใจในความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.32	0.47	ปานกลาง	4.43	0.68	มาก
2	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ตามความสามารถของบุคลากร	3.07	0.25	ปานกลาง	4.13	0.60	มาก
3	ผู้บริหารเปิดรับความคิดเห็นริเริ่ม สร้างสรรค์ของผู้ร่วมงานด้วยความ เชื่อมั่นและไว้วางใจเพื่อสร้าง บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน	3.32	0.47	ปานกลาง	4.36	0.48	มาก
4	ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดจากการ ปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน	3.07	0.25	ปานกลาง	4.28	0.76	มาก
5	ผู้บริหารพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วม งานด้วยการให้ความไว้วางใจและ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.41	0.50	ปานกลาง	4.43	0.50	มาก
รวมเฉลี่ยรายด้าน		3.24	0.39	ปานกลาง	4.33	0.61	มาก

จากตาราง 21 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านความไว้วางใจ ก่อนการอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24, S.D. = 0.39$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากันคือ ผู้บริหารเชื่อมั่นในศักยภาพและมั่นใจในความสามารถของผู้ร่วมงาน และ ผู้บริหารพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานด้วยการให้ความไว้วางใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.43, S.D. = 0.68, \bar{X} = 4.43, S.D. = 0.50$ ตามลำดับ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบตามความสามารถของบุคลากร ($\bar{X} = 4.13, S.D. = 0.60$)

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรม ก่อนและหลังการอบรม ด้านการบริการ

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การบริการ							
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญและใส่ใจ ในความต้องการของผู้อื่น เป็นอันดับแรก	3.44	0.50	ปานกลาง	4.05	0.28	มาก
2	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้วยความยินดีและเต็มใจ แม้ไม่ได้รับการร้องขอ	3.16	0.37	ปานกลาง	4.25	0.44	มาก
3	ผู้บริหารใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ของ ตนเองเสริมสร้างให้ผู้อื่นได้ พัฒนาศักยภาพให้โดดเด่นขึ้น	3.40	0.49	ปานกลาง	4.23	0.45	มาก
4	ผู้บริหารอำนวยความสะดวก ในการบริการผู้ร่วมงานและ ทีมงานทุกคนด้วยความเต็มใจ	3.32	0.47	ปานกลาง	4.28	0.45	มาก

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์กร ในด้านความเป็นแบบอย่างที่ดี สำหรับผู้ร่วมงานในการรับใช้ การให้บริการและการดูแล	3.08	0.27	ปานกลาง	4.16	0.37	มาก

ซึ่งกันและกัน							
6	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าการ มีจิตสาธารณะและการเสียสละ เพื่อผู้อื่นเป็นวิถีชีวิตของตน	3.36	0.48	ปานกลาง	4.29	0.46	มาก
7	ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีม ร่วมกับผู้อื่นมากกว่าทำงาน เพียงลำพัง	3.44	0.50	ปานกลาง	4.35	0.56	มาก
รวมเฉลี่ยรายด้าน		3.31	0.44	ปานกลาง	4.23	0.43	มาก

จากตาราง 22 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านการบริการ ก่อนการอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31, S.D. = 0.44$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23, S.D. = 0.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นมากกว่าทำงานเพียงลำพัง ($\bar{X} = 4.35, S.D. = 0.56$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญและใส่ใจในความต้องการของผู้อื่นเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.05, S.D. = 0.28$)

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรม ก่อนและหลังการอบรม ด้านการให้อำนาจ

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ก่อนการอบรม			หลังการอบรม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	การให้อำนาจ						
1	ผู้บริหารมอบหมายภารกิจความ รับผิดชอบให้ผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร	3.32	0.47	ปานกลาง	4.24	0.49	มาก
2	ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่และ ให้ความจริงใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	3.08	0.27	ปานกลาง	4.12	0.33	มาก
3	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.56	0.50	มาก	4.19	0.39	มาก
4	ผู้บริหารพร้อมรับผิดชอบผล ที่เกิดจากการให้โอกาสผู้ร่วมงาน ทำงาน	3.32	0.47	ปานกลาง	4.32	0.47	มาก
5	ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน ได้ร่วมคิดและสร้างองค์ความรู้ ร่วมกันภายใต้ทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ	3.12	0.33	ปานกลาง	4.43	0.50	มาก
6	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร มอบอำนาจและการตัดสินใจให้ ทีมงาน	3.52	0.50	มาก	4.33	0.53	มาก
	รวมเฉลี่ยรายด้าน	3.32	0.42	ปานกลาง	4.27	0.45	มาก

จากตาราง 23 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการด้านการให้อำนาจ ก่อนการอบรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32, S.D. = 0.42$) และหลังการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27, S.D. = 0.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมกันคิดและสร้างองค์ความรู้ร่วมกันภายใต้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.43, S.D. = 0.50$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่และให้ความจริงใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ($\bar{X} = 4.12, S.D. = 0.33$)

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒินครินทร์

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
และเพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการตามแนวคิด ของ กรีนลีฟ
(Greenleaf, 2002), สเปียร์ (Spears, 2004), แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003), ฟาร์ริง และคณะ
(Faring et al., 1999), ล็อบ (Laub, 1999), รัสเซล (Russell, 2001), เดนนิส (Dennis, 2004), เดนนิส
และโบคาร์เนีย (Dennis & Bocamea, 2005) และการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการสร้างรูปแบบการพัฒนา
ใช้เทคนิคเดลฟายในการร่างหลักสูตรฝึกอบรมกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน และใช้การสนทนากลุ่ม
ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้
และการบรรลุเป้าหมาย การนำไปทดลองใช้ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน
เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ
แบบประเมินผลการฝึกอบรมก่อนและหลังการอบรมด้านความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรม
แบบสอบถามความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม และแบบสอบถามความพึงพอใจของ
ผู้ได้บังคับบัญชา สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะเป็นลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

5.1.1 สรุปผลการวิจัย ตามขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
มีผลการวิจัยโดยสรุป ดังนี้

จากผลการศึกษาคคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน หรือผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนของศาสนาคริสต์หรือ ผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธหรือ ผู้บริหารโรงเรียนรับรางวัล

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒินครินทร์

พระราชทานหรือผู้บริหารโรงเรียนตีประจำตำบล ปรากฏว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ มีความสำคัญในการพัฒนางานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับคุณลักษณะที่ควรเสริมสร้าง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ความรักอันบริสุทธิ์ 2) ความถ่อมตน 3) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น 4) การมีวิสัยทัศน์ 5) ความไว้วางใจ 6) การบริการ 7) การให้อำนาจ ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะดังกล่าวมาวางแผนการพัฒนา ด้วยวิธีการฝึกอบรม โดยกำหนดเป็นเนื้อหาสาระในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.1.2 สรุปผลการวิจัย ตามขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการวิจัยโดยสรุป ดังนี้

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบแล้วดำเนินการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง) โดยมีโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา เป็นการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟายในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จัดทำคู่มือฝึกอบรม แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ แบบวัดเจตคติ แบบประเมินพฤติกรรมและแบบประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวได้รับการประเมินก่อนการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ และพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา เป็นการกำหนดการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักสูตรและคู่มือฝึกอบรมที่ได้จากขั้นที่ 1

ขั้นที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวได้รับการประเมินผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ ประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรมและประเมิน

พฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังการฝึก
อบรม 1 เดือน

5.1.3 สรุปผลการวิจัย ตามขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน มีผลการวิจัยโดยสรุป ดังนี้

1) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้และการบรรลุ
เป้าหมาย ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยกรสนทนากลุ่ม
ผลการประเมินพบว่า ในภาพรวมรูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมาก
หลักสูตรและคู่มือฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมาก จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
มาดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ โดยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน (ฉบับงานวิจัย) มีองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการ
พัฒนา 7 ด้าน ได้แก่

- 1) คุณลักษณะด้านความริ่อกับบริสุทธิ์
- 2) คุณลักษณะด้านความอดทน
- 3) คุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น
- 4) คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์
- 5) คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ
- 6) คุณลักษณะด้านการบริการ
- 7) คุณลักษณะด้านการให้อำนาจ

ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการ เรียนรู้ข้อบกพร่องของตนเอง จัดการแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องเหล่านี้ให้ดีขึ้นด้วยตนเองและตั้งใจให้ ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนา

2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและ ประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลายในกระบวนการฝึกอบรม

3) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ภาพลักษณ์และบุคลิกภาพให้ เหมาะสมกับการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

4) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่ซับซ้อน ปฏิบัติได้ จริงและมีกำหนดระยะเวลาไม่นานเกินไป

5) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคล เพื่อติดตามดูว่าสามารถนำความรู้และ ทักษะไปประยุกต์ใช้ในบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาได้จริงหรือไม่

6) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่หน่วยงานหรือสถาบันที่มีหน้าที่พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ใน การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการเพื่อการพัฒนา เป็นการวางแผนการพัฒนา โดยการสร้างหลักสูตร ฝึกอบรม จัดทำคู่มือฝึกอบรม แบบทดสอบวัดความรู้ แบบวัดเจตคติ แบบประเมินพฤติกรรมและ ความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา เป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนารายว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ มีเจตคติต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ และมีพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นอย่างไร

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักสูตรและคู่มือฝึกอบรม

ขั้นที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา เป็นการประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ ความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรมและประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังการอบรม 1 เดือน

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

1) ก่อนนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจในภาพรวมและในรายละเอียดแต่ละส่วนทั้ง 4 ส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายละเอียดในส่วนที่ 3 ขั้นที่ 1 - 4

2) หน่วยงานหรือผู้ที่จะนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้สามารถสร้างและพัฒนาคู่มือฝึกอบรมตามคำอธิบายรูปแบบฉบับงานวิจัยที่นำเสนอ หรือใช้ “คู่มือฝึกอบรม” ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นคู่มือในการพัฒนาได้

3) หน่วยงานหรือผู้ที่จะนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ควรพัฒนาสื่อ และเทคนิควิธีการจัดกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในรูปแบบ

4) ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องสามารถเข้ารับการอบรมได้เต็มเวลาตามหลักสูตร เนื่องจากเนื้อหาของการพัฒนามีลักษณะของความเป็นนามธรรม จึงต้องเน้นการฝึกปฏิบัติจริงในสถานการณ์ต่างๆ บทบาทสมมติ การวิเคราะห์กรณีศึกษา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเกมการบริหาร

5) หน่วยงานที่จะนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ นอกจากจะต้องศึกษารูปแบบให้เข้าใจแล้ว ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและผู้ดำเนินการตามขั้นตอน

การพัฒนาควรทำความเข้าใจในขั้นตอนและรายละเอียดของการดำเนินการตามรูปแบบ เพื่อให้การพัฒนาบรรลุผลที่กำหนดไว้

6) รูปแบบการพัฒนานี้เป็นรูปแบบที่เน้นให้ผู้รับการพัฒนาเกิดทั้งความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดี และพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

7) หน่วยงานหรือผู้ที่จะนำรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้อาจเลือกเฉพาะคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนาได้ตามความจำเป็น

2) การประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการทดลองใช้ฝึกอบรม มีผลการวิจัยโดยสรุป ดังนี้

1) ผลการประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้ารับการฝึกอบรม มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) ผลของการนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งดำเนินการประเมินผลโดยวัดพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความรักอันบริสุทธิ์ ด้านความถ่อมตน ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความไว้วางใจ ด้านการบริการ และด้านการให้อำนาจ ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการอบรม ก่อน และหลังการอบรม 1 เดือน ผลการประเมินพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมตามคุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมในระดับมากที่สุดทุกด้าน ยกเว้น คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก ในส่วนของการประเมินความพึงพอใจของ ผู้ได้บังคับบัญชาในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการอบรม ก่อนและหลังการอบรม 1 เดือน ผลการประเมินพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ

ในพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรม หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมและอยู่ในระดับมากทุกด้าน

5.2 อภิปรายผล

ผลการวิจัย การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างรูปแบบและการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลในเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างรูปแบบ และการประเมินรูปแบบ ดังนี้

5.2.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 7 ด้าน คือ ด้านความรักอันบริสุทธิ์ ด้านความถ่อมตน ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านความไว้วางใจ ด้านการบริการ และด้านการให้อำนาจ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารเป็นที่รักและศรัทธา เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ และการจงใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับ อนุชา กอนพวง (2550, หน้า 36) ที่ได้สรุปความเป็นผู้บริหารมืออาชีพว่าต้องมีความรัก ความศรัทธาเป็นวิชาชีพ รับผิดชอบ เอาใจใส่ดูแลและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา ใจ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการทำงาน สามารถกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับทีมงาน และสนับสนุนส่งเสริมการทำงานของทีมงาน สอดคล้องกับ ไอร์วีน (Irving, 2005) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ และประสิทธิผลของทีม พบว่าตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ได้แก่ ความรัก การมอบอำนาจ วิสัยทัศน์ ความถ่อมตน และความไว้วางใจ นอกจากนี้ โกเชล และนตาลอย (Koshal & Ntaloi, 2005) ได้ศึกษาและต่อยอดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของแพทเทอร์สัน ในการสร้างมนต์เสน่ห์ของการให้บริการ และ กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา และคณะ (2545, หน้า 1-15) ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนว่าจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีการฝึกฝนตนเองด้านอุปนิสัยใจคอให้มีหัวใจในเรื่องบริการ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ใจกว้าง เสียสละ เห็นผู้อื่นมีความสำคัญ ให้การช่วยเหลือ

บริการผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจจะทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม สอดคล้องกับ สโตน, รัสเซล และแพทเทอร์สัน (Stone, Russell & Patterson, 2004, p. 25) ที่กล่าวว่าผู้บริหาร ควรให้คุณค่าแก่ผู้ตาม ห่วงใยในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อำนวยความสะดวกแก่ผู้ตามผ่านการรับใช้และการให้บริการ อันจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรใน องค์กร ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมงานอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร เช่นเดียวกับ มิง และเฮอร์แมน (Ming & Herman, 2005) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ในวงการศาสนจักร พบว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการสร้างความผูกพันระหว่าง สมาชิก อาศัยความเป็นหนึ่งเดียวในความรักและการรับใช้ และแนวคิดของ สุเมธ เดียววิเศษ (รุ่งเรือง สุขาภิรมย์, 2544, หน้า 175) ที่กล่าวว่า หน่วยงานใดที่ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมเป็นที่หนึ่งในความสำเร็จได้ระดับหนึ่ง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ย่อมเป็นการทำลายขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ หน่วยงานประสบความล้มเหลวได้

5.2.2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนา 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การเตรียมการ เพื่อการพัฒนา เป็นการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟายในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การจัดทำคู่มือฝึกอบรม แบบทดสอบวัดความรู้ แบบวัดเจตคติ แบบประเมินพฤติกรรมและความพึงพอใจ ในการดำเนินการฝึกอบรม ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ต้องได้รับการประเมินก่อนการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการและพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักสูตรและคู่มือฝึกอบรมที่ได้จากขั้นที่ 1 และขั้นที่ 4 การประเมินผลหลัง การพัฒนา เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องได้รับการประเมินผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้

ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ ประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรมและประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังการฝึกอบรม 1 เดือน ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ เดสเลอร์ (Dessler, 1997), เวิร์นเนอร์ และเดซิโมน (Werner & Desimone, 2006), จงกลณี ชุตินาเทรินทร์ (2542), สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549), เพลินใจ พุกษาชาติรัตน์ (2549) และ สุภาว อวสกุสสุทธิ (2552) ที่กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การออกแบบโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา และสอดคล้องกับแนวคิดของ คาร์รอล คูซมิต และเอิลเบิร์ต (Carrall, Kuzmits & Elbert 1992), มันดี และคณะ (Mondy et al., 2005) และ ดนัย เทียนพุด (2545) ที่ให้ความสำคัญของการออกแบบโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนาไว้ในกระบวนการพัฒนาและแนวคิดของ เบญจพร แก้วมีศรี (2545), วิเชียร ชิวพิมว (2539) ที่กำหนดลำดับและจำนวนขั้นตอนในโครงสร้างของรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กันในแต่ละขั้นตอนและนำเสนอรูปแบบการดำเนินการในรูปแบบของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

5.2.3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย โดยการสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้และการบรรลุเป้าหมายในระดับมาก และเสนอแนะให้ปรับปรุงในส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลักสูตรฝึกอบรมและปรับแก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดของคู่มือฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำ และได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีองค์ประกอบ 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการพัฒนา ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้ หากพิจารณาในองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา จะเห็นว่าผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบ

ผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการพัฒนาไว้ในส่วนที่ 1 ซึ่งสอดคล้องกับ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน สุภาวดี อวาสกุลสุทธิ (2552, หน้า 198) ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน และส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ และสอดคล้องกับ สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2549, หน้า 201) ที่เสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยมีขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้น คือ ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา ขั้นเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะ ขั้นดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะ และขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ และส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ และจากการที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการต่างมีความคิดเห็นในทำนองเดียวกันว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันที่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการทำงานจากผู้สั่งการมาเป็นการทำงานเป็นทีมและเน้นการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ ถวิล อรัญเวศ (2546, หน้า 18-19) กล่าวไว้ว่า นักบริหารมืออาชีพต้องบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ โดยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นรูปแบบที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้

- 1) รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นการนำเสนอรูปแบบที่ได้จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ผสมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน โรงเรียนเอกชนของศาสนาคริสต์ โรงเรียนวิถีสอน โรงเรียนพระราชทานและโรงเรียนตีประจำตำบล แล้วนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนา โดยผ่านการประเมินรูปแบบในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ การวิพากษ์หลักสูตรและการประเมินคู่มือฝึกอบรม และได้นำไปทดลองใช้และประเมินผลการดำเนินการแล้ว

2) รูปแบบการพัฒนาเป็นรูปแบบที่เน้นกระบวนการพัฒนาโดยการฝึกอบรมสอดคล้องกับแนวคิดของ บีบ และคณะ (Beebe et al., 2004, pp. 17-20) ที่กล่าวถึงการเลือกใช้วิธีการอบรมสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไม่ใช่การนั่งฟังการบรรยาย 3 หรือ 4 ชั่วโมง ซึ่งไม่ใช่วิธีการอบรมที่ดี การพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วม เช่น การแสดงบทบาทสมมติ การอภิปรายโดยใช้กรณีศึกษา การระดมสมองเพื่อหาข้อสรุปแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องที่ยกประเด็นขึ้นมา ซึ่งการจะเลือกวิธีการใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการอบรมและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม โดยที่ อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2551, หน้า 9) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนา การเรียนรู้มีวิธีการมากมาย เช่น (1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจะได้คำตอบว่า ทำอย่างไรให้ความรู้ในตำราไปสู่การปฏิบัติได้จริง (2) การอภิปรายกลุ่ม เมื่อมีเรื่องใหม่เข้ามาซึ่งยังไม่เป็นที่เข้าใจกันอย่างกว้างขวาง การมอบหมายให้มีผู้ไปศึกษาและนำมาอภิปรายจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งเหล่านั้นและเป็นการจุดประกายให้นำไปปฏิบัติ (3) สุนทรียสนทนา (dialogue) เป็นการเรียนรู้ของกลุ่มที่ได้ผลทั้งในด้านความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจตนเอง การนำเสนอเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อวิพากษ์ และ (4) การเขียนบันทึกความก้าวหน้า (portfolio) จะทำให้ผู้เขียนได้ตกผลึกความคิด

3) รูปแบบการพัฒนาเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารและที่ศูนย์คิด ค่านิยมที่ถูกต้อง สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในรูปแบบการพัฒนาที่ได้ออกแบบไว้ จะมีเทคนิควิธีการและกิจกรรมที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธัญญาผลอนันต์ (2547, หน้า 57-65) ที่กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำอาจพัฒนาด้วยการให้เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน จริกการฟัง การสังเกต หรือการอ่าน แต่บางอย่างต้องใช้การฝึกปฏิบัติโดยให้ผู้บริหารเรียนรู้สิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด

4) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการยังมุ่งเน้นการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นวัยผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการพัฒนาจะเน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การวิเคราะห์กรณีศึกษา และเกมการบริหาร วิทยากรทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมเท่านั้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งที่เรียนรู้มีความหมายและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของ

ตนเองและองค์กร ตลอดจนสามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้เข้ารับการพัฒนา และการเรียนรู้ที่ดีจะนำไปสู่เป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์เดิมและประสบการณ์ของผู้อื่นที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542, หน้า 3-4) ที่กล่าวถึงลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่า ผู้ใหญ่มีประสบการณ์หลากหลายที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา จะไม่สนใจเนื้อหาใหม่ๆ แต่จะแสวงหาสิ่งที่มีประโยชน์และมีคุณค่า การได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับสิ่งที่เคยรู้หรือเคยมีประสบการณ์มาแล้วและการให้ผู้ใหญ่ได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ตรงจะทำให้การเรียนรู้และการยอมรับของผู้ใหญ่บรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่าย การจัดหลักสูตรจึงต้องเน้นไปที่การให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม และได้ลงมือในการปฏิบัติจริงมากกว่าการบรรยาย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการควรให้ความสำคัญกับนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมภายใต้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนเข้าสู่ตำแหน่งได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เจตคติและพฤติกรรมที่เหมาะสม

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

1) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการตามหลักการของรูปแบบ ในการประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรมหน่วยงานที่พัฒนาควรเปิดโอกาสให้ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชาและตัวผู้บริหารเองได้มีส่วนร่วมในการประเมินพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอื่นเพื่อนำข้อค้นพบมาเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่าง

2) ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบในประเด็นเดียวกัน ระหว่างโรงเรียนของรัฐกับโรงเรียนเอกชน เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเป็นข้อมูลในการจัดการศึกษาในระดับนโยบายต่อไป

3) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์

รายงานอ้างอิง
สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชนครินทร์

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชนครินทร์

รายการอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา และคณะ. (2545). *รายงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง ก้าวสู่ผู้บริหารมืออาชีพ*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2545 (อัดสำเนา).
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิติ ตย์คานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บัตเตอร์ฟลาย.
- คณะกรรมการคาทอลิกเพื่อพระคัมภีร์. (2545). *พระคัมภีร์ภาคพันธสัญญาใหม่*. กรุงเทพฯ.
- จกกลณี ชุตินาเทวินทร์. (2542). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2541). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อพิมพ์กรุงเทพ.
- _____. (2543). *ทักษะการบริหารทีมงาน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ณัฐพันธ์ เขารัตนพันธ์ และคณะ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอเน็ท จำกัด.
- दनัย เทียนพุดม. (2545). *การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท นาโกต้า จำกัด.
- ถวิล มาตรเลี่ยม. (2544). *การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- ถวิล อรัญเวศ. (2546). *การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (School-Based Management)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). *ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

ทิตนา แชมมณี. (2548). การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

ธัญญา ผลอนันต์. (2547). มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน

(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อินโนกราฟิกส์.

บังอร ไชยเผือก. (2550). การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศ

ของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. สารนิพนธ์ กศ.ม.

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บาทหลวงเซาเรอูที สาสาย. (2550). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับผู้เตรียมตัวบวชเป็นพระสงฆ์คาทอลิกสู่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในฐานะผู้นำทางการศึกษา.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.

เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์

ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประทีป บินชัย. (2546). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตร์บัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ประภาเพ็ญ สุวรรณ. (ม.ป.ป.). การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยมหิดล.

ประมา ศาสตรระจุ. (2550). การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน.

การศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาการศึกษาผู้ใหญ่. บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์

ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักส์.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2543). *ผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, (2542, 19 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา.

เล่ม 116 ตอนที่ 74ก., หน้า 4-6.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, (2545, 19 ธันวาคม).

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 119 ตอนที่ 123ก., หน้า 19.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553, (2553, 22 กรกฎาคม).

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 127 ตอนที่ 45ก., หน้า 2.

พิชาวีร์ เมฆขยาย. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับ

ผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

(จิตวิทยาอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำ..การบริหาร..ยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

เพลินใจ พอกษชาติรัตน์. (2549). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ*

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์

ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพมหานคร:

บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, (2550, 24 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 124

ตอนที่ 47, หน้า 23-24.

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. (2548). *การพัฒนาแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา*

ขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รุ่งเรือง สุขภิรมย์. (2544). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายการศึกษา*

- ในการปฏิบัติ กรณีศึกษานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรณ. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2539). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2544). สูตรสำเร็จการจัดฝึกรอบรม. กรุงเทพฯ: เอกซ์เปอร์เนท.
- สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. (2547). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย ภาควิชานโยบาย การจัดการและ ความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาคมพระคริสตธรรมไทย. (2541). พระคริสตธรรมคัมภีร์. กรุงเทพมหานคร.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2549). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาประเทศ. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภาว อวาสกุลสุทธิ. (2552). รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ หัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). การศึกษาแนวทางการบริหารและ การจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.

กรุงเทพฯ: ครูสภา ลาตพริ้ว.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2551). *กฎหมายและระเบียบในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.

หลักเกณฑ์และวิธีกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา, (2550. 16 พฤษภาคม).

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 124 ตอนที่ 24ก, หน้า 29-33.

หวน พินธุ์พันธ์. (2549). *นักบริหารมืออาชีพ*. นนทบุรี: พินธุ์พันธ์การพิมพ์.

อนุชา กอนพวง. (2550). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรัตนนคร.

อนวัจน์ ศุภชุตีกุล. (2551). *องค์กรที่มีชีวิต (Living Organization): สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หนังสือวันดี.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. London: Collier Nemillan.

Beebe, S. A., Mottet, T. P., & Roach, K. D. (2004). *Training and development: Enhancing communication and leadership skills*. Boston: Pearson Education.

Bennis, & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking changes*. New York: Harper and Row.

Black, G. L. (2007). *A Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate*. Ed.D. dissertation. University of Phoenix. United States: Arizona.

Carrall, M. R., Kuzmits, F. E. & Elbert, N. F. (1992). *Personnel Human Resource Management*. New York: Macmillan.

Covey, S. B. (2002). *Servant leadership and community leadership in the twenty-first century*. In L. & L.

Daft, R. L. (1992). *Organization theory and design*. Singapore: Info Access.

- _____. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Orlando: The Dryden Press
Harcourt Brace College Publishers.
- Day, M. D., & Eisner, E. W. (2004). *Handbook of research and policy in art
education*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Delahaye, B. L. (2000). *Human resource development*. Singapore: John Wiley &
Sons.
- Dennis, R. S. (2004). *Servant leadership theory: Development of the servant
leadership assessment instrument*. Doctoral Dissertation. Organizational
Leadership. Graduate School, Regent University.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). *Development of the servant leadership
assessment instrument*. *Leadership & Organization Development Journal*,
26(8), 600-615.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (7th ed.). New Jersey.
Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- Drury, S. L. (2004). *Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by
Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. from
<http://www.olagroup.com/images/mmDocument/Drury%20Dissertation%20Spring%202004.pdf>.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. New Jersey:
Houghton Mifflin Company.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). *Servant leadership: Setting
The stage for empirical research*. *Journal of Leadership Studies*,
Winter-Spring, 49-62.
- Farrew, C., & Kaye, B. L. (1996). *The Leader of the Future*. San Francisco:
Jossey-Bass.

Goldstein, I. L. (1993). *Training in Organization: Need assessment, development and evaluation* (3rd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks Cole.

Green, Madeleine F. (1988). *Leader for a New Era*. New York: Mcmillan.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, Illinois:

The Robert K. Greenleaf Center.

_____. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

_____. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit and servant-leadership*. New York: John Wiley & Sons.

_____. (2002). *The power of servant leadership*. Servant: retrospect and prospect. In L. C. Spears (Ed.), San Francisco: Berrett-Koehler.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1996). *Management of Organizational Behavior. Utilizing human resources*. Englewood Cliff. New Jersey: Prentice-Hall.

Iken, S. L. (2005). *Servant Leadership in higher education: Exploring perceptions of educators and staff employed in a university setting*. Doctoral Dissertation. The University of North Dakota.

Irving, J. A. (2005). *Servant Leadership and the effectiveness of teams*. Doctoral Dissertation. Organizational Leadership, Graduate School, Regent University.

Keeves, P. J. (1997). *Model and model building educational research methodology and measurement*. An international handbook. Oxford: Pergamon.

Knezevich, S. J. (1984). *Administration of Public Education* (4th ed.) New York: Harper & Row Publishers.

Koshal, Jeremiah, & Ntaloi, Ole. (2005). *Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers*.

Ph.D. dissertation, Regent University, United States-Virginia.

Kyker, B. W. (2003). *The Spiritual Deveopment of College Students through Servant*

- Leadership and Service Learning*. Master of Science Thesis in Leadership Study, California State University.
- Lambert, W. E. (2004). *Servant Leadership Qualities of Principals Organizational Climates, and Student Achievement: A Correlational Study*. Doctoral Dissertation. Southeastern: Graduate School.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization, Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. Doctoral Dissertation. Florida Atlantic University.
- _____. (2004). *Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies*. Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved October 5, 2004.
- Liana, M. R. (2004). *Developing servant leadership in the Wesleyan Church of Myanmar*. (Doctoral dissertation, Asbury Theological Seminary, 2004). Dissertation Abstracts International, 66(02), 634.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1996). *Educational administration: Concepts and practices* (2nd ed.). Belmont, California: Wadsworth.
- McCaughey, C. D., Moxley, R. S., & Velsor, E. V. (1998). *The center for creative Leadership*. Handbook of Leadership Development Jossey-Bass Publishers.
- Ming & Herman, S. (2005). *Servant leadership and its effect on church organization*. United States Minnesota: Walden University.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2005). *Human resource management* (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Nanus, B. (1996). *Visionary Leadership*. Creating a compelling sense of direction for your organization. San Francisco: Jossey-Bass.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Doctoral Dissertation. Regent University.

- Rodwell, S. (1986). *Managing educational change*. London: University of London Institute of Education.
- Russell, R. F. (2001). *Exploring the values and attributes of servant leaders*. Doctoral Dissertation. Regent University.
- Spears, L. C. (1994). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Servant Leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley Press.
- _____. (2002). *Focus on leadership: Servant Leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- _____. (2004). *The Understanding and Practice of Servant-leadership*. In L. C. Spears, & M. Lawrence (Eds.), *Practicing servant leadership: Succeeding*.
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus." *The Leadership and Organizational Development Journal* 25 (4).
- Strickland, S. A. (2006). *Not for-profit organizational leaders' self-perception of servant leadership characteristics*. Doctoral Dissertation. Capella University.
- Taba, H. (1962). *Curriculum Development: Theory and Practice*. New York: Hacourt, Brace & World.
- Werner, & Desimone. (2006). *Human Resource Development* (4th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- _____. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

สำนักวิทยบริการฯ
ภาคผนวก
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีนครินทร์

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒินครินทร์

ที่ ศธ ๐๕๔๘.๑๒/ว ๑๐๗



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา ๒๔๐๐๐

๒๖ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามด้วยเทคนิคเดลฟาย

เรียน ดร.พจนีย์ มั่งคั่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. แบบสอบถาม	จำนวน	๑	ฉบับ
	๒. คู่มือการประเมิน	จำนวน	๑	ฉบับ

ด้วย นางอมรวดี สิ้นเจริญ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเพื่อการพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ได้รับอนุมัติทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุธี ประจงศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.นิวัตต์ น้อยมณี และ ดร.ลัดดา จาบถนอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตอบแบบสอบถามการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ของนักศึกษาในครั้งนี้

บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายฝน เสกขุนทด)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ ๐๕๔๘.๑๒/ว ๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา ๒๔๐๐๐

๒๔ เมษายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญร่วมแสดงความคิดเห็นการจัดสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.มาริช คุณากร

ด้วยนางอมรวดี สิ้นเจริญ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเพื่อการพัฒนา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลเพื่อสร้างเครื่องมือการวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จึงขอความกรุณาจากท่านเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นการจัดสนทนากลุ่มเพื่อเป็นการเก็บข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ของนักศึกษา ในวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๖ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุมบัณฑิตวิทยาลัย อาคารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวัฒน์ จิระเดชประไพ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร/โทรสาร ๐-๓๘๕๓-๕๕๓๐



ที่ ศธ ๐๕๔๘.๑๒/ว ๗๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา ๒๔๐๐๐

๔ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญบุคลากรเข้าร่วมอบรมการทดลองใช้หลักสูตร

เรียน นางสาวทัศนีย์ อัจฉรวรรณ

ด้วยนางอมรวิทย์ สีนเจริญ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ เพื่อการพัฒนา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้หลักสูตร การฝึกอบรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ จึงขอเชิญบุคลากรเข้าร่วมอบรมการทดลองใช้ หลักสูตรเพื่อเป็นการเก็บข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวของนักศึกษา ระหว่างวันที่ ๖ - ๘ พฤษภาคม ๒๕๕๖ เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๖.๐๐ น. ณ ห้องโสตทัศนศึกษา โรงเรียนวัดเขาตื้น อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา

บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้อย่างสูง ขอขอบพระคุณ ล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวิวัฒน์ จิระเดชประไพ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร/โทรสาร ๐-๓๘๕๓-๕๔๓๐



ที่ ศธ ๐๕๔๘.๑๒/ว ๙๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา ๒๔๐๐๐

๙ มิถุนายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน คุณเกียรติศักดิ์ กฤษณา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคลองบ้านโพธิ์

ด้วยนางอมรวดี ลินเจริญ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ เพื่อการพัฒนา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้หลักสูตร การฝึกอบรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตอบแบบสอบถาม เพื่อติดตามผลหลังการอบรมเป็นการเก็บข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ของนักศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี ขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวัฒน์ จิระเดชประไพ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร/โทรสาร ๐-๓๘๕๓-๕๕๓๐

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

- รายนามผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก
- รายนามผู้เชี่ยวชาญในการยกย่องหลักสูตรโดยใช้เทคนิคเดลฟาย
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม
- รายนามผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทดลองใช้รูปแบบ

รายชื่อผู้บริหารที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก
เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่ปฏิบัติจริง
ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. นายอำนาจ ภัคดีเสนาหา ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน
โรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎ์ 2 จังหวัดฉะเชิงเทรา
2. บาทหลวงจิรพันธ์ สุจิราอนุธรรม ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของศาสนาคริสต์
โรงเรียนปรีชาานุศาสน์ จังหวัดชลบุรี
3. ดร.วีระชัย ตานานนท์ชัย ผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ
โรงเรียนวัดโสธรวรารามวิหาร จังหวัดฉะเชิงเทรา
4. นางสาวณัฐภักดิ์ สุวรรณเจริญ ผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบล
โรงเรียนปากคลองบางขนาก จังหวัดฉะเชิงเทรา
5. นางมณฑา สมานบุญ ผู้บริหารโรงเรียนพระราชทาน
โรงเรียนดัดดรุณี จังหวัดฉะเชิงเทรา

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการยกร่างหลักสูตรโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

1. ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ฉะเชิงเทรา เขต 1
2. ดร.ยงยุทธ ททรัพย์เจริญ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สมุทรปราการเขต 1
3. ว่าที่ร้อยตรี ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17
4. ดร.สมเกียรติ บุญรอด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 39
5. ดร.นุสินธุ์ รุ่งเดช รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1
6. รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย แหวนเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
7. รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ หรดาล มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
8. ดร.พจนีย์ มั่งคั่ง ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
9. ดร.วรศักดิ์ วัชรกำธรศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 18
10. นายอำนาจ เดชสุภา ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎ์
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
11. นางมณฑา สมานบุญ ผู้อำนวยการโรงเรียนดัดดรุณี
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

12. นางสาวณัฐนันท์ สุวรรณเจริญ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประชาบำรุง
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
13. นางสุรีย์วรรณ จินตามงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพิมพาวาส (สีลิ่งสาราลัย)
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
14. นายอำนาจ ภัคดีเสนาหา ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎ์ 2
จังหวัดฉะเชิงเทรา
15. ภราดา ดร.มณฑล ประทุมราช ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์หลุยส์
จังหวัดฉะเชิงเทรา
16. ดร.วีระชัย ตนานนท์ชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโสธรวรารามวรวิหาร
จังหวัดฉะเชิงเทรา
17. นางสาวณัฐภรณ์ สุวรรณเจริญ ผู้อำนวยการโรงเรียนปากคลองบางขนาก
จังหวัดฉะเชิงเทรา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสนทนากลุ่ม

1. ดร.วรากรณ์ ไตรติลานันท์ นักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญ
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดฉะเชิงเทรา
2. ดร.นิธิวดี ป่าหวาย ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1
3. ดร.มาริช คุณากร ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
4. นางสาวลี เกษมรัตน์ ประธานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 6
5. นางสาวศศิธร หงษ์ภู ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา
เขต 1

รายนามผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทดลองใช้รูปแบบในการฝึกอบรม

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. นายเกียรติศักดิ์ กฤษณา | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคลองบ้านโพธิ์ |
| 2. นายพเยาว์ เกตานนท์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนพนมพนาवास |
| 3. นายสนั่น นุซพงษ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคลองสวน |
| 4. ว่าที่ร้อยตรีประคอง บุญสร้าง | ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองปลาไหลราษฎร์บำรุง |
| 5. นางสาวทัศนีย์ อัจฉรวรรณ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคลองต้นหมัน |
| 6. นางชลันดา โอภาสตระกูล | ผู้อำนวยการโรงเรียนสุเหร่าจะเข้้น้อย |
| 7. นางเนตรนภิส นพเกตุ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเกาะจันทร์าราม |
| 8. นางอารีย์ บุญสร้าง | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเกาะ |
| 9. นางประภา เทียนขาว | ผู้อำนวยการโรงเรียนสุเหร่าเกาะไร่ |
| 10. นางสุริสา สุขผึ้ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุวรรณเทมีย์ |
| 11. นางสาวัญญา แก้วพิทักษ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแสนภูดาษ |
| 12. นางสาวธัญญธร อนุศิริกุล | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนทราย |
| 13. นางสาวจันทนา คุหะรัตน์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีมงคล |
| 14. นางสาวกฤติยา ชอบดี | รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดล่าง |
| 15. นางสาวจินดาวรรณ ประยูรรัตน์ | รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดล่าง |

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา
- แบบประเมินคู่มือฝึกอบรม
- แบบประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม
- แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- แบบวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชนครินทร์

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา
เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่ปฏิบัติจริงตามบทบาทหน้าที่
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประกอบกรวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย

นางอมรวดี สิ้นเจริญ

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเพื่อการพัฒนา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรี

อาจารย์ที่ปรึกษา

รศ.ดร. สธิ ประจงศักดิ์

ประธานที่ปรึกษา

ดร. ลัดดา จาบถนอม

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ดร. นิวัตต์ น้อยมณี

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรี
 วิทยาลัยราชภัฏราชบุรี

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....

ชื่อผู้สัมภาษณ์ นางอมรวิดี สิ้นเจริญ สถานที่.....

วันสัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....ถึง.....

คำชี้แจง

1. ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่ได้ปฏิบัติจริง ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัยต่อไป
2. รูปแบบของการสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปประเด็นสำคัญที่จะสัมภาษณ์และเรียนให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบล่วงหน้า พร้อมกับนัดหมายวันเวลาที่สัมภาษณ์ไม่น้อยกว่า 1 สัปดาห์
3. ลักษณะของการสัมภาษณ์ จะใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจัดบันทึกคำให้สัมภาษณ์ พร้อมขอบันทึกเสียงด้วย
4. การสรุปคำให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสรุปประเด็นสำคัญให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบหลังเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ และจะสรุปผลของการสัมภาษณ์แต่ละครั้งในวันที่ทำการสัมภาษณ์ทุกครั้ง
5. คำให้สัมภาษณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

.....

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

1. หลังจากที่ท่านศึกษากรอบแนวคิดเบื้องต้นที่เป็นผลจากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการแล้ว ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ท่านคิดว่าคุณลักษณะใดบ้างที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ	สอดคล้องกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
1. การฟัง	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง <input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
2. ความเห็นอกเห็นใจ	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง <input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
3. การเยียวยารักษา	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง <input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
4. การตระหนักรู้	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง <input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
5. การโน้มน้าวใจ	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง <input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
6. การสร้างพันธมิตร	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง <input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
7. การสร้างชุมชน	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง <input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
8. ความรักอับบริสุทธิ	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง <input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
9. ความถ่อมตน	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง <input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
10. การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง <input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง

11. การมีวิสัยทัศน์	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง	<input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
12. ความไว้วางใจ	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง	<input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
13. การบริการ	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง	<input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
14. การให้อำนาจ	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง	<input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
15. อิทธิพล	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง	<input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
16. ความน่าเชื่อถือ	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง	<input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
17. ความชื่นชมยินดีในผู้อื่น	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง	<input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
18. การพัฒนาผู้อื่น	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง	<input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
19. การแสดงตัวตนตามที่เป็นจริง	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง	<input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
20. การแสดงภาวะผู้นำ	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง	<input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง
21. การแบ่งปันภาวะผู้นำ	<input type="checkbox"/> สอดคล้อง	<input type="checkbox"/> ไม่สอดคล้อง

2. ท่านคิดว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่ส่งผลต่อการพัฒนางานตามบทบาท

ผู้บริหารสถานศึกษา เรียงตามลำดับความสำคัญ 10 อันดับ

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าพฤติกรรมที่ท่านปฏิบัติและสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในข้อ 2

ตามบทบาทผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าหากจะพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ควรใช้วิธีการอย่างไร เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินคู่มือฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบประเมินคู่มือฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิได้กรุณาพิจารณาความเหมาะสมของรูปเล่ม เนื้อหาสาระและกิจกรรมรายหน่วย โดยขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการปรับปรุงคู่มือฝึกอบรม

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย

	ที่สุด		กลาง		ที่สุด
1. ความเหมาะสมของรูปเล่ม					
2. ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ					
หน่วยที่ 1					
หน่วยที่ 2					
หน่วยที่ 3					
หน่วยที่ 4					
หน่วยที่ 5					
หน่วยที่ 6					
หน่วยที่ 7					
หน่วยที่ 8					
3. ความเหมาะสมของกิจกรรม					
หน่วยที่ 1					
หน่วยที่ 2					
หน่วยที่ 3					
หน่วยที่ 4					
หน่วยที่ 5					
หน่วยที่ 6					
หน่วยที่ 7					
หน่วยที่ 8					

แบบประเมินผลความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม
ประกอบการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความคิดเห็นของท่าน
 มีความพึงพอใจระดับใด ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

- | | | |
|---|---------|-------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีความพึงพอใจมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีความพึงพอใจมาก |
| 3 | หมายถึง | มีความพึงพอใจปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีความพึงพอใจน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีความพึงพอใจน้อยที่สุด |

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1	เนื้อหาของการฝึกอบรม					
2	วิทยากรการฝึกอบรม					
3	เอกสารประกอบการฝึกอบรม					
4	กิจกรรมการฝึกอบรม					
5	สถานที่สำหรับฝึกอบรม					
6	ระยะเวลาการฝึกอบรม					
7	สื่อประกอบการฝึกอบรม					
8	เทคนิคการนำเสนอของวิทยากรในภาพรวม					
9	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
10	การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น					
11	ความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม					
12	ประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน					

ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อการฝึกอบรม.....

แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ประกอบการวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย X ตรงกับตัวเลือกที่ท่านเห็นว่าถูกต้องมากที่สุดเพียงตัวเลือกเดียว

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับสิ่งใดเป็นอันดับแรกในการทำงาน
 - ก. คน
 - ข. งาน
 - ค. ชุมชน
 - ง. ตนเอง
2. คำกล่าวต่อไปนี้ข้อใดถูกต้องที่สุด
 - ก. ผู้นำทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง
 - ข. ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
 - ค. มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวเอง
 - ง. ภาวะผู้นำไม่สามารถฝึกฝนได้เนื่องจากเป็นพรสวรรค์ที่ได้มาตั้งแต่กำเนิด
3. ภาวะผู้นำหมายถึงอะไร
 - ก. ภาวะความก้าวหน้าในการทำงานของผู้บังคับการ
 - ข. สภาพแวดล้อมของผู้บังคับการที่สนับสนุนการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้
 - ค. การที่ผู้นำใช้ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
 - ง. ผู้นำที่มีสถานภาพที่ดีและมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อฟังอยู่ตลอดเวลา
4. ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการหมายถึงอะไร
 - ก. สภาวะของผู้ที่ทำงานบริการทั่วไป

- ข. การแสดงออกถึงการให้บริการผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง
- ค. การที่ผู้นำคิดถึงการให้บริการรับใช้ผู้อื่นเสมอๆในแต่ละวัน
- ง. การเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้อำนาจตามกรอบที่กำหนดไว้
5. องค์ประกอบใดต่อไปนี้อยู่ในคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- ก. การมีวิสัยทัศน์
- ข. ความไว้วางใจ
- ค. ความรัก
- ง. การสื่อสาร
6. เมื่อเกิดกรณีขัดแย้งกัน ผู้นำแบบผู้ให้บริการควรทำประการใด
- ก. เดินหนีจากไปเพราะไม่ยอมมีเรื่อง
- ข. ปรึกษาบุคคลที่สามเพื่อเป็นกรรมการชี้ขาด
- ค. หาเหตุผลเพื่อยืนยันความถูกต้องของตนเองให้มากที่สุด
- ง. ให้อภัยแก่คู่กรณีด้วยความจริงใจ
7. ความถ่อมตน ตามความหมายของผู้นำแบบผู้ให้บริการตรงกับคความหมายข้อใด
- ก. การไม่โอ้อวดถึงความสำเร็จของตนเอง
- ข. การให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถสูงในองค์กร
- ค. การยอมรับความสามารถของตนเองตามที่มีคนบอกกล่าว
- ง. ทุกข้อที่กล่าวมา
8. เพราะเหตุใดผู้นำแบบผู้ให้บริการจึงต้องแสดงความถ่อมตน
- ก. เพราะต้องการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวของตนเอง
- ข. เพราะปรารถนาให้ผู้ร่วมงานสงสารและหันมาให้ความร่วมมือมากขึ้น
- ค. เพราะต้องการให้ผู้อื่นโดดเด่นขึ้น
- ง. เพราะความถ่อมตนเท่านั้นที่จะทำให้เข้าถึงความลับของคนอื่นอย่างแนบเนียน
9. ข้อใดเป็นคำกล่าวที่ถูกต้องที่สุด
- ก. คนเราต้องทำตนเองให้ต่ำต้อยเสมอๆ
- ข. การหลงตัวเองคือรูปแบบหนึ่งของการโอ้อวด
- ค. ทุกคนต้องทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าของชีวิต

ง. เพศชายและเพศหญิงมีความถ่อมตนเท่าเทียมกัน

10. ข้อใดกล่าวถึง “วิสัยทัศน์” ถูกต้องที่สุด

ก. การมองไปในอนาคตด้วยอำนาจแห่งจินตนาการบนพื้นฐานความจริง

ข. ความใฝ่ฝันที่ผ่านเข้ามาแล้วจากไปพร้อมกับความทรงจำที่ดีเยี่ยม

ค. กระบวนการโน้มน้าวใจผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดเห็นของตนเอง

ง. สภาวะของความต้องการก้าวหน้าแม้จะเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ก็ตาม

11. ข้อใดไม่ใช่คุณสมบัติของวิสัยทัศน์

ก. เนื้อหากระชับ

ข. มีความชัดเจน

ค. มีความท้าทาย

ง. สร้างโดยผู้นำองค์กร

12. ความไว้วางใจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยใดมากที่สุด

ก. การได้ทำงานร่วมกัน

ข. การได้เรียนรู้ด้วยกัน

ค. การได้เล่นด้วยกัน

ง. การยอมรับซึ่งกันและกัน

13. ผู้บริหารปัจจุบันควรมีคุณลักษณะอย่างไร

ก. สั่งการและควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ข. ดูแลและตัดสินใจทุกเรื่อง

ค. ทำทุกวิถีทางเพื่อประสิทธิผลของงาน

ง. ชี้แนะ สอนงานและร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

14. ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่มคือใคร

ก. ผู้บริหาร

ข. ผู้นำ

ค. ภาวะผู้นำ

ง. หัวหน้า

15. ข้อใดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ข้บ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน

- ก. ผู้นำ
- ข. ผู้บริหาร
- ค. ผู้ปฏิบัติ
- ง. ภาวะผู้นำ

16. ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเริ่มจากชนชาติใด

- ก. อิสราเอล
- ข. อียิปต์
- ค. อิหร่าน
- ง. อิรัก

17. ข้อใดไม่ใช่คุณลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

- ก. เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผู้อื่น
- ข. ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- ค. ยึดกฎระเบียบเป็นแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด
- ง. สนองความต้องการของผู้อื่น

18. ข้อใดคือลักษณะของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

- ก. เตรียมโอกาสให้ผู้อื่นพัฒนาตนเอง
- ข. เชื่อมั่นในศักยภาพของผู้อื่น
- ค. สร้างลักษณะของกลุ่มให้เกิดขึ้น
- ง. ชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นด้วยและทำตาม

19. ผู้นำที่มีคุณลักษณะของความรักอันบริสุทธิ์มีพฤติกรรมอย่างไร

- ก. ตำหนักผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรัก
- ข. แสดงออกทางสีหน้าว่ามีความรักแม้จะไม่พอใจ
- ค. ใช้วาจาที่ไพเราะชื่นชมผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ง. มีสติในการคิดดี พูดดี ทำดี

20. คุณสมบัติของผู้นำข้อใดที่มีความสำคัญน้อยที่สุด

- ก. มีฐานะดี จบการศึกษาระดับปริญญาเอก
- ข. มีความซื่อสัตย์ เสียสละเพื่อส่วนรวม
- ค. ผู้ร่วมงานให้ความเคารพ ศรัทธาและให้การยอมรับ
- ง. มีความสามารถในการทำงาน และมีบุคลิกภาพที่ดี
21. ข้อใดมีความสำคัญที่สุด ที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ
- ก. ผู้นำดี สมาชิกดี ทรัพยากรดี
- ข. ผู้นำดี สมาชิกดี การจัดการดี
- ค. ผู้นำดี ทรัพยากรดี การจัดการดี
- ง. สมาชิกดี ทรัพยากรดี การจัดการดี
22. การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด เมื่อสมาชิกในทีมมีลักษณะอย่างไร
- ก. ทำงานตามสบาย
- ข. ทำงานตามคำสั่ง
- ค. ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน
- ง. ไม่พอใจถ้าไม่ได้ดังที่ตนต้องการ
23. ทักษะการฟังที่สำคัญที่สุดในการสร้างสัมพันธภาพคือข้อใด
- ก. พยายามฟังในสิ่งที่เขาต้องการสื่อ
- ข. ไม่ด่วนตัดสินใจ พิจารณาไตร่ตรอง
- ค. ตั้งใจฟังด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ยอมรับ
- ง. ฟังในสิ่งที่เขาไม่ได้พูดออกมา เช่น ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก
24. การทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นได้จากข้อใด
- ก. เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ
- ข. เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการสนับสนุนของคนอื่น
- ค. เป็นสิ่งที่ได้จากการฝึกฝนการทำงาน
- ง. เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการแต่งตั้งของทางราชการ
25. พฤติกรรมการตัดสินใจในข้อใดที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยง
- ก. การตัดสินใจโดยใช้อารมณ์และอคติส่วนตัว

- ข. การตัดสินใจโดยใช้การระดมสมองของกลุ่ม
- ค. การตัดสินใจโดยใช้แนวทางและประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติมา
- ง. การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการคิดอย่างไตร่ตรองและละเอียดรอบคอบ

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เฉลยแบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ประกอบการวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| ข้อ 1 คำตอบที่ถูกต้องคือ ก | ข้อ 16 คำตอบที่ถูกต้องคือ ก |
| ข้อ 2 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข | ข้อ 17 คำตอบที่ถูกต้องคือ ค |
| ข้อ 3 คำตอบที่ถูกต้องคือ ค | ข้อ 18 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข |
| ข้อ 4 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข | ข้อ 19 คำตอบที่ถูกต้องคือ ก |
| ข้อ 5 คำตอบที่ถูกต้องคือ ง | ข้อ 20 คำตอบที่ถูกต้องคือ ก |
| ข้อ 6 คำตอบที่ถูกต้องคือ ง | ข้อ 21 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข |
| ข้อ 7 คำตอบที่ถูกต้องคือ ง | ข้อ 22 คำตอบที่ถูกต้องคือ ค |
| ข้อ 8 คำตอบที่ถูกต้องคือ ค | ข้อ 23 คำตอบที่ถูกต้องคือ ค |
| ข้อ 9 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข | ข้อ 24 คำตอบที่ถูกต้องคือ ค |
| ข้อ 10 คำตอบที่ถูกต้องคือ ก | ข้อ 25 คำตอบที่ถูกต้องคือ ก |
| ข้อ 11 คำตอบที่ถูกต้องคือ ง | |
| ข้อ 12 คำตอบที่ถูกต้องคือ ง | |
| ข้อ 13 คำตอบที่ถูกต้องคือ ง | |
| ข้อ 14 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข | |
| ข้อ 15 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข | |

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

แบบวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ประกอบการวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ ฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้
แสดงความรู้สึกต่อข้อความต่าง ๆ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง □ ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

- | | | |
|---|---------|------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มาก |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ น้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ น้อยที่สุด |

ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับหรือชอบ				
	5	4	3	2	1
1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่เสียสละเพื่อส่วนรวมได้					
2. ผู้นำที่ดีต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานเท่ากันเสมอ					
3. ผู้นำที่ดีสามารถให้อภัยกับทุกคนในทุกกรณี					
4. ผู้นำที่แสวงหาความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานในองค์กร เป็นเรื่องที่น่าอาย					
5. ผู้นำควรช่วยเหลือผู้ที่สมควรได้รับการช่วยเหลือเท่านั้น					
6. ผู้นำควรสำรวจความต้องการที่จำเป็นจากผู้ร่วมงาน ก่อนที่จะวางแผนการทำงาน					
7. ผู้นำต้องระมัดระวังในการมอบหมายความรับผิดชอบ ให้กับผู้ร่วมงานในองค์กร					
8. สถานศึกษาได้รับการพัฒนาและมีความเจริญมักเป็นผล มาจากการมีผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี					
9. ข้าพเจ้าพอใจที่ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ ผู้ร่วมงาน					
10. ข้าพเจ้ามีความสุขที่ได้ทำงานให้กับส่วนรวม					

ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับหรือชอบ				
	5	4	3	2	1
11. ข้าพเจ้าคิดว่า การแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา ควรเป็นหน้าที่ของครูในสถานศึกษาเท่านั้น					
12. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำที่นำเอาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอยู่เสมอ					
13. การดูแลช่วยเหลือผู้อื่นเป็นหัวใจของภาวะผู้นำ แบบผู้ให้บริการ					
14. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่มีความกล้าทั้งใน ด้านกล้าที่จะคิด กล้าที่จะพูด กล้าที่จะทำ และกล้าที่จะรับผิดชอบ					
15. ข้าพเจ้าช่วยพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่ ผู้ร่วมงานโดยการมอบอำนาจให้					

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

สำนักวิชาบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุธวิทยาลัย

แบบประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำผู้ให้บริการ
 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 (ก่อนและหลังการอบรม)

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมที่ท่านปฏิบัติ

แบบประเมินนี้ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ เป็นประจำ บ่อยครั้ง บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่ปฏิบัติ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เป็นประจำ	หมายถึง	ร้อยละ 80 – 100	ของจำนวนพฤติกรรมที่ปฏิบัติ
บ่อยครั้ง	หมายถึง	ร้อยละ 60 – 79	ของจำนวนพฤติกรรมที่ปฏิบัติ
บางครั้ง	หมายถึง	ร้อยละ 30 – 59	ของจำนวนพฤติกรรมที่ปฏิบัติ
นานๆ ครั้ง	หมายถึง	ร้อยละ 0 – 29	ของจำนวนพฤติกรรมที่ปฏิบัติ
ไม่ปฏิบัติ	หมายถึง	ร้อยละ 0	ของจำนวนพฤติกรรมที่ปฏิบัติ

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		เป็นประจำ	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่ปฏิบัติ
	ด้านความรักอันบริสุทธิ์					
1	ข้าพเจ้าแสดงความรักความเมตตาและความปรารถนาดีต่อทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติ					
2	ข้าพเจ้าแสดงความห่วงใยและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน					
3	ข้าพเจ้าให้ความจริงใจและความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน					
4	ข้าพเจ้ากล้าตักเตือนผู้ร่วมงานด้วยความรัก แม้จะเป็นเรื่องที่หนักใจเพื่อประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ					
5	ข้าพเจ้าให้อภัยและให้โอกาสผู้ที่ทำผิด ได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงตนเอง					
6	ข้าพเจ้าช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงานทุกคน โดยไม่ได้หวังผลประโยชน์ตอบแทน					
	ด้านความถ่อมตน					
7	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญและให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคนแม้จะด้อยอาวุโสกว่า					
8	ข้าพเจ้ายอมรับการช่วยเหลือจากผู้อื่น					
9	ข้าพเจ้าไม่อ้อววดความรู้ความสามารถและความสำเร็จของตนเอง					
10	ข้าพเจ้าเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก					
11	ข้าพเจ้ายอมรับในศักยภาพและความสามารถของตนตามความเป็นจริง					
12	ข้าพเจ้าประเมินตนเองด้วยใจเป็นกลางและเที่ยงตรง					

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		เป็นประจำ	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่ปฏิบัติ
13	ข้าพเจ้ายอมรับในความผิดพลาดของผู้อื่น					
14	ข้าพเจ้ายอมรับว่าผลสำเร็จของงานมาจากความร่วมมือของทุกคน					
	ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น					
15	ข้าพเจ้าตั้งใจรับอาสาที่จะทำคุณประโยชน์แก่ผู้อื่น					
16	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในคุณค่าและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ร่วมงาน					
17	ข้าพเจ้าอุทิศตนในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ					
18	ข้าพเจ้าแสดงความชื่นชมยินดีในผู้อื่นและใส่ใจการพัฒนาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมืออาชีพ					
19	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่าผู้ร่วมงานเป็นบุคคลสำคัญ					
20	ข้าพเจ้าช่วยให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาและเติบโตเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล					
	ด้านการมีวิสัยทัศน์					
21	ข้าพเจ้ามองอนาคตอย่างมีจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นจริงและคาดการณ์ถึงแนวโน้มและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม					
22	ข้าพเจ้าสามารถจัดการทรัพยากรที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
23	ข้าพเจ้าบริหารจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		เป็นประจำ	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่ปฏิบัติ
24	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบได้มองภาพอนาคตของสถานศึกษาให้ชัดเจน					
	ด้านความไว้วางใจ					
25	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นในศักยภาพและมั่นใจในความสามารถของผู้ร่วมงาน					
26	ข้าพเจ้ามอบหมายหน้าที่รับผิดชอบตามความสามารถของบุคลากร					
27	ข้าพเจ้าเปิดรับความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงานด้วยความเชื่อมั่นและไว้วางใจเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน					
28	ข้าพเจ้ายอมรับผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน					
29	ข้าพเจ้าพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานด้วยการให้ความไว้วางใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
	ด้านการบริการ					
30	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญและใส่ใจในความต้องการของผู้อื่นเป็นอันดับแรก					

31	ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความ ยินดีและเต็มใจแม้ไม่ได้รับการร้องขอ					
32	ข้าพเจ้าใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ของตนเอง เสริมสร้างให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพ ให้โดดเด่นขึ้น					

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		เป็นประจำ	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ ปฏิบัติ
33	ข้าพเจ้าอำนวยความสะดวกในการบริการ ผู้ร่วมงานและทีมงานทุกคนด้วยความเต็มใจ					
34	ข้าพเจ้าสร้างวัฒนธรรมองค์กรในด้าน การเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน ในการรับใช้ การให้บริการและการดูแล ซึ่งกันและกัน					
35	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่าการมีจิตสาธารณะ และการเสียสละเพื่อผู้อื่นเป็นวิถีชีวิตของตน					
36	ข้าพเจ้าเน้นการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น มากกว่าทำงานเพียงลำพัง					
	ด้านการให้อำนาจ					
37	ข้าพเจ้ามอบหมายภารกิจความรับผิดชอบ ให้ผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของ บุคลากร					
38	ข้าพเจ้ามอบอำนาจหน้าที่และให้ความ จริงใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน					
39	ข้าพเจ้าให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการ					

	ตัดสินใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
40	ข้าพเจ้าพร้อมรับผิดชอบผลที่เกิดจากการให้โอกาสผู้ร่วมงานทำในเรื่องต่างๆ					
41	ข้าพเจ้ามอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมกันคิดและสร้างองค์ความรู้ร่วมกันภายใต้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ					
42	ข้าพเจ้าส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้เป็นวัฒนธรรมองค์การโดยการมอบอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจให้ทีมงาน					

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาในพฤติกรรมการปฏิบัติตนตาม
คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความพึงพอใจในพฤติกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบประเมินนี้ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มีความพึงพอใจในพฤติกรรมการปฏิบัติตน	มากที่สุด
4	หมายถึง	มีความพึงพอใจในพฤติกรรมการปฏิบัติตน	มาก
3	หมายถึง	มีความพึงพอใจในพฤติกรรมการปฏิบัติตน	ปานกลาง
2	หมายถึง	มีความพึงพอใจในพฤติกรรมการปฏิบัติตน	น้อย
1	หมายถึง	มีความพึงพอใจในพฤติกรรมการปฏิบัติตน	น้อยที่สุด

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการยกร่างหลักสูตรฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชนครินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 1

ตาราง 24 ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

ประเด็นพิจารณา	จำนวนความคิดเห็น (%)	
	สมบูรณ์	แก้ไข
ปัญหาและความเป็นมาของหลักสูตร		
1. โลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการปฏิรูปในทุกด้าน โดยเฉพาะในด้านการศึกษา มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรงเพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ	41.18	58.82
2. ระบบราชการไทย ผู้บริหารมีหน้าที่สั่งการ ควบคุม ดูแล และตัดสินใจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อย ขาดแรงจูงใจ ไม่เห็นความสำคัญของตนเองและคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน	47.06	52.94
3. เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงควรปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารองค์การยุคใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม	41.18	58.82
4. แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เน้นการมีหัวใจของการบริการและพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกให้ผู้อื่น มีความรัก ความเห็นอกเห็นใจ ให้เกียรติและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน เน้นการใช้ความสามารถพัฒนาบุคคลและองค์กรให้เจริญเติบโต เสียสละและอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	82.35	17.65
5. การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการจะทำให้	82.35	17.65

ผู้ร่วมงานรัก ศรัทธา มีขวัญกำลังใจและพร้อมที่จะใช้ความรู้
 ความสามารถทำงานด้วยความพึงพอใจผ่านทีมงาน
 ที่มีประสิทธิภาพ

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	จำนวนความคิดเห็น (%)	
	สมบูรณ์	แก้ไข
หลักการของหลักสูตร		
1. หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบผู้ให้บริการ (servant leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	58.82	41.18
2. หลักสูตรการฝึกอบรมมุ่งเน้นกิจกรรม การปฏิบัติการด้วยกระบวนการกลุ่ม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม	70.59	29.41
3. หลักสูตรมีลักษณะบูรณาการเนื้อหาสาระ และการปฏิบัติควบคู่กันไป	82.35	17.65
จุดมุ่งหมายของหลักสูตร		
1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ และมีเจตคติที่ดีต่อแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership)	88.24	11.76
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการให้เกิดขึ้นกับตนเองได้	82.35	17.65
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำผลที่ได้จากการฝึกอบรม ไปปรับใช้ในบทบาทผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	88.24	11.76
ระยะเวลาการฝึกอบรม		

1. กำหนดใช้เวลาการฝึกอบรม 2 วัน

82.35

17.65

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	จำนวนความคิดเห็น (%)	
	สมบูรณ์	แก้ไข
เนื้อหา/กิจกรรม/สื่อและอุปกรณ์/ระยะเวลา		
1. ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ		
1. เนื้อหา	47.06	52.94
1.1 ความหมายของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ		
1.2 ความเป็นมาและคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ		
1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ		
1.4 ตัวอย่างของผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ		
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	47.06	52.94
2.1 การบรรยาย		
2.2 การตั้งคำถาม		
2.3 การอภิปราย		
2.4 กรณีศึกษา		
3. สื่อและอุปกรณ์	17.65	82.35

3.1 power point เนื้อหา		
3.2 เอกสารประกอบการบรรยาย		
3.3 กระดาษ A 4		
3.4 รูปภาพ		
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที	29.41	70.59
2. ความรักอันบริสุทธิ์		
1. เนื้อหา	41.18	58.82
1.1 ความหมายของความรักอันบริสุทธิ์		
1.2 คุณลักษณะของความรักอันบริสุทธิ์		
1.3 การประยุกต์ใช้ความรักอันบริสุทธิ์ กับบทบาทผู้บริหาร		
ตาราง 24 (ต่อ)		
	จำนวนความคิดเห็น (%)	
ประเด็นพิจารณา	สมบูรณ์	แก้ไข
2. กิจกรรม วิธีการฝึกอบรม	35.29	64.71
2.1 การฟังเพลง		
2.2 การตั้งคำถาม		
2.3 การระดมความคิด		
2.4 การอภิปรายกลุ่ม		
2.5 เล่นสื่อกันฟัง		
3. สื่อและอุปกรณ์	35.29	64.71
3.1 วิซีดีเพลง “ภูมิแผ่นดิน นวมินทร์มหาราชา”		
3.2 กระดาษ A 4		
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที	29.41	70.59
3. ความถ่อมตน		

1. เนื้อหา	47.06	52.94
1.1 ความหมายของความถ่อมตน		
1.2 คุณลักษณะของความถ่อมตน		
1.3 การประยุกต์ใช้ความถ่อมตนกับบทบาทของผู้บริหาร		
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	41.18	58.82
2.1 การบรรยาย		
2.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้		
2.3 กรณีศึกษา		
2.4 การอภิปราย		
2.5 บทบาทสมมติ		
3. สื่อและอุปกรณ์	29.41	70.59
3.1 power point เนื้อหา		
3.2 เอกสารประกอบการบรรยาย		
3.3 กระดาษ A 4		
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที	29.41	70.59

ตาราง 24 (ต่อ)

	ประเด็นพิจารณา	
	จำนวนความคิดเห็น (%)	
	สมบูรณ์	แก้ไข
4. การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น		
1. เนื้อหา	58.82	41.18
1.1 ความหมายของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น		
1.2 คุณลักษณะของผู้ที่ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น		
1.3 การประยุกต์ใช้การให้คุณค่าแก่ผู้อื่นกับบทบาทผู้บริหาร		
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	47.06	52.94
2.1 การบรรยาย		

2.2	กรณีศึกษา		
2.3	การอภิปราย		
2.4	แลกเปลี่ยนเรียนรู้		
3.	สื่อและอุปกรณ์	35.29	64.71
3.1	power point เนื้อหา		
3.2	เอกสารประกอบการบรรยาย		
3.3	กระดาษ A 4	29.41	70.59
4.	ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที		
5.	การมีวิสัยทัศน์		
1.	เนื้อหา	64.71	35.29
1.1	ความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์		
1.2	คุณลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์		
1.3	การประยุกต์ใช้การมีวิสัยทัศน์กับบทบาทของผู้บริหาร		
2.	กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	58.82	41.18
2.1	การบรรยาย		
2.2	ระดมสมอง		
2.3	การอภิปราย		
2.4	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้		

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	จำนวนความคิดเห็น (%)	
	สมบูรณ์	แก้ไข
3. สื่อและอุปกรณ์	29.41	70.59
3.1 power point เนื้อหา		
3.2 เอกสารประกอบการบรรยาย		

3.3 กระดาษ A 4		
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที	29.41	70.59
6. ความไว้วางใจ		
1. เนื้อหา	47.06	52.94
1.1 ความหมายของความไว้วางใจ		
1.2 หลักการสร้าง ความไว้วางใจ		
1.3 การประยุกต์ใช้ความไว้วางใจกับบทบาทของผู้บริหาร		
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	35.29	64.71
2.1 การบรรยาย		
2.2 กรณีศึกษา		
2.3 การอภิปรายกลุ่ม		
2.4 การแบ่งปันประสบการณ์		
3. สื่อและอุปกรณ์	29.41	70.59
3.1 power point เนื้อหา		
3.2 เอกสารประกอบ		
3.3 กระดาษ A 4		
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที	35.29	64.71

ตาราง 24 (ต่อ)

	สมบูรณ์	แก้ไข
7. การบริการ		
1. เนื้อหา	58.82	41.18
1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริการ		
1.2 คุณลักษณะของการบริการที่ดี		
1.3 การประยุกต์ใช้การบริการกับบทบาทของผู้บริหาร		
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	70.59	29.41
2.1 กรณีศึกษา		
2.2 การตั้งคำถาม		
2.3 การอภิปราย		
2.4 แลกเปลี่ยนประสบการณ์		
3. สื่อและอุปกรณ์	35.29	64.71
3.1 power point เนื้อหา		
3.2 เอกสารประกอบ		
3.3 กระดาษ A 4	29.41	70.59
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที		
8. การให้อำนาจ		
1. เนื้อหา	70.59	29.41
1.1 ความหมายและความสำคัญของการให้อำนาจ		
1.2 คุณลักษณะของการให้อำนาจ		
1.3 การประยุกต์ใช้การให้อำนาจกับบทบาทของผู้บริหาร		
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	64.71	35.29
2.1 กรณีศึกษา		
2.2 การอภิปราย		
2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้		

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	จำนวนความคิดเห็น (%)	
	สมบูรณ์	แก้ไข
3. สื่อและอุปกรณ์	35.29	64.71
3.1 power point เนื้อหา		
3.2 เอกสารประกอบการบรรยาย		
3.3 กระดาษ A 4		
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที	35.29	64.71
การประเมินผล		
1. การทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ และเจตคติต่อแนวคิด ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ก่อนและหลังการฝึกอบรม ลักษณะเป็นแบบปรนัย เลือกตอบ จำนวน 30 ข้อ	29.41	70.59
2. การสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อการอบรม โดยใช้ แบบประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรลักษณะเป็นมาตรวัด ประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 12 ข้อ	82.35	17.65
3. การติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา หลังสิ้นสุดการฝึกอบรม 1 เดือน ฉบับที่ 1 แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติตนตาม คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (ผู้เข้ารับการอบรม ประเมินตนเอง) ลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ เป็นประจำ บ่อยครั้ง บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่ปฏิบัติ จำนวน 64 ข้อ ฉบับที่ 2 แบบประเมินความพึงพอใจในพฤติกรรม	52.94	47.06

การปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
 (ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน) ลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า
 5 ระดับ (rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย
 และน้อยที่สุด จำนวน 64 ข้อ

ตาราง 25 ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อการปรับปรุงประเด็นพิจารณาในแบบสอบถามรอบที่ 1

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ต้องปรับปรุง
ปัญหาและความเป็นมาของหลักสูตร	
1. โลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง และก่อให้เกิดการปฏิรูปในทุกด้าน โดยเฉพาะในด้าน การศึกษา มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีอิสระในการบริหารจัดการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ	ควรอ้างอิง พ.ร.บ. การศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นหลัก ว่ามีความสำคัญต่อการ เปลี่ยนแปลงอย่างไร เพิ่มเติมกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างไร
2. ระบบราชการไทย ผู้บริหารมีหน้าที่สั่งการ ควบคุมดูแล และตัดสินใจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อย ขาดแรงจูงใจ ไม่เห็นความสำคัญของตนเองและคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน	เพิ่มคำว่า “ระบบราชการไทย ในอดีต” เปลี่ยนจาก “หน้าที่” เป็น “อำนาจ” ควรตัดคำว่า “ขาดแรงจูงใจ”
3. เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จและประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงควรปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสม สอดรับกับการบริหารองค์การยุคใหม่ที่เน้น การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	ตัดคำว่า “ภาวะผู้นำของ” “ประสิทธิภาพ” เปลี่ยนคำว่า “กุญแจ” เป็น บุคคล” เปลี่ยนคำว่า “ให้เหมาะสม”

เป็นการใส่รายละเอียดของ
ภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ตาราง 25 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ต้องปรับปรุง
4. แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เน้นการมีหัวใจของ การบริการและพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกให้ผู้อื่น มีความรัก ความเห็นอกเห็นใจ ให้เกียรติและเห็นคุณค่า ของผู้ร่วมงาน เน้นการใช้ความสามารถพัฒนาบุคคลและ องค์กรให้เจริญเติบโต เสียสละและอุทิศตนเพื่อประโยชน์ ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ควรเพิ่ม “(servant leadership)” ต่อท้ายด้วย
5. การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการจะทำให้ ผู้ร่วมงานรัก ศรัทธา มีขวัญกำลังใจและพร้อมที่จะใช้ความรู้ ความสามารถทำงานด้วยความพึงพอใจผ่านทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพ	ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ควรเพิ่ม “(servant leadership)” ต่อท้ายด้วย
หลักการของหลักสูตร	
1. หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบผู้ให้บริการ (servant leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	เปลี่ยนจาก “หลักสูตรการ ฝึกอบรม” เป็น “หลักสูตรฝึกอบรม”

	เพิ่ม คำว่า “มีหลักการ” เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ เพิ่ม “เน้นความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดี
2. หลักสูตรการฝึกอบรมมุ่งเน้นกิจกรรมการปฏิบัติการ ด้วยกระบวนการกลุ่ม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมของ ผู้เข้ารับการอบรม	เปลี่ยนจาก “หลักสูตรการ ฝึกอบรม” เป็น “หลักสูตรฝึกอบรม” ตัดคำว่า “ของผู้เข้ารับการ อบรม”

ตาราง 25 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ต้องปรับปรุง
3. หลักสูตรมีลักษณะบูรณาการเนื้อหาสาระและ การปฏิบัติควบคู่กันไป	เพิ่มคำว่า “ฝึกอบรม” หลังคำ ว่าหลักสูตร เพิ่มประเด็น “ตลอดจน เทคนิค และวิธีการต่าง ๆ ควบคู่กันไป”
จุดมุ่งหมายหลักสูตร	
1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจและ มีเจตคติที่ดีต่อแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership)	ตัดคำว่า “แนวคิด” ออก
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนาคุณลักษณะ	แก้ไขเป็น “ผู้เข้ารับการ

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการให้เกิดขึ้นกับตนเองได้

ฝึกอบรมตระหนักถึง

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

แบบผู้ให้บริการและสามารถ

พัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะ

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการได้”

3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำผลที่ได้จากการฝึกอบรม

ไปปรับใช้ในบทบาทผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เปลี่ยนคำว่า “นำผล” เป็น

“นำความรู้” เปลี่ยนคำว่า

“ปรับใช้” เป็น “ประยุกต์ใช้”

เปลี่ยนคำว่า “ผู้บริหาร” เป็น

“ผู้บริหารสถานศึกษาชั้น

พื้นฐาน”

เปลี่ยนคำว่า “มีประสิทธิภาพ”

เป็น “มีประสิทธิภาพและเกิด

ประสิทธิภาพ”

ระยะเวลาการฝึกอบรม

1. กำหนดใช้เวลาการฝึกอบรม 2 วัน

ควรกำหนดระยะเวลาเป็น

ชั่วโมง

ตาราง 25 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา

สิ่งที่ต้องปรับปรุง

เนื้อหา/กิจกรรม/สื่อและอุปกรณ์/ระยะเวลา

1. ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ปรับข้อ 1.2 ความเป็นมาของ

1. เนื้อหา

แนวคิดผู้นำแบบผู้ให้บริการ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำ

ปรับข้อ 1.4 เป็นคุณลักษณะ

แบบผู้ให้บริการ

ของผู้นำแบบผู้ให้บริการ

1.2 ความเป็นมาและคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ตัดกิจกรรม ข้อ 2.2 การตั้ง

แบบผู้ให้บริการ	คำถาม เพราะสามารถรวมอยู่
1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ	ในการอภิปรายได้
1.4 ตัวอย่างของผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ	สื่อและอุปกรณ์
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	ถ้ามี คู่มือฝึกอบรม ควรระบุ
2.1 การบรรยาย	แทน power point และ
2.2 การตั้งคำถาม	เอกสารประกอบคำบรรยาย
2.3 การอภิปราย	เนื้อหาที่มีส่วนที่ต้องบรรยายให้
2.4 กรณีศึกษา	ความรู้ ควรปรับเพิ่ม
3. สื่อและอุปกรณ์	ระยะเวลาให้สัมพันธ์กับ
3.1 power point เนื้อหา	เนื้อหาและกิจกรรม
3.2 เอกสารประกอบการบรรยาย	
3.3 กระดาษ A 4	
3.4 รูปภาพ	
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที	

ตาราง 25 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ต้องปรับปรุง
2. ความรักอันบริสุทธิ์	ตัดข้อ 1.3 การประยุกต์ใช้
1. เนื้อหา	ไม่ควรนำมาใส่ไว้ในเนื้อหา

1.1 ความหมายของความรักอันบริสุทธิ์	เพราะไม่ใช่เนื้อหา ควรนำไป
1.2 คุณลักษณะของความรักอันบริสุทธิ์	กำหนดไว้ในจุดประสงค์เชิง
1.3 การประยุกต์ใช้ความรักอันบริสุทธิ์กับบทบาทผู้บริหาร	พฤติกรรม
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	กิจกรรมไม่ควรมากเกินไปควร
2.1 การฟังเพลง	เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมี
2.2 การตั้งคำถาม	เจตคติที่ดี เห็นตัวอย่างและ
2.3 การระดมความคิด	สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้
2.4 การอภิปรายกลุ่ม	ปรับกิจกรรมกับระยะเวลาให้
2.5 เล่นสื่อกันฟัง	สัมพันธ์กัน
3. สื่อและอุปกรณ์	สื่อและอุปกรณ์
3.1 วีซีดีเพลง “ภูมิแผ่นดิน นวมินทร์มหาราชา”	ถ้ามี คู่มือฝึกอบรม ควรระบุ
3.2 กระดาษ A 4	แทน power point และ
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที	เอกสารประกอบคำบรรยาย
3. ความถ่อมตน	ตัดข้อ 1.3 การประยุกต์ใช้
1. เนื้อหา	ไม่ควรนำมาใส่ไว้ในเนื้อหา
1.1 ความหมายของความถ่อมตน	เพราะไม่ใช่เนื้อหา ควรนำไป
1.2 คุณลักษณะของความถ่อมตน	กำหนดไว้ในจุดประสงค์เชิง
1.3 การประยุกต์ใช้ความถ่อมตนกับบทบาทของผู้บริหาร	พฤติกรรม
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	กิจกรรมไม่ควรมากเกินไปควร
2.1 การบรรยาย	เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรม
2.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	มีเจตคติที่ดี เห็นตัวอย่างและ
2.3 กรณีศึกษา	สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้
2.4 การอภิปราย	ปรับกิจกรรมกับระยะเวลาให้
2.5 บทบาทสมมติ	สัมพันธ์กัน คุณลักษณะนี้ควร
	เน้นปฏิบัติมากกว่าการบรรยาย

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ต้องปรับปรุง
3. สื่อและอุปกรณ์	สื่อและอุปกรณ์
3.1 power point เนื้อหา	ถ้ามี คู่มือฝึกอบรม ควรระบุ
3.2 เอกสารประกอบการบรรยาย	แทน power point และ
3.3 กระดาษ A 4	เอกสารประกอบคำบรรยาย
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที	
4. การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	ตัดข้อ 1.3 การประยุกต์ใช้
1. เนื้อหา	ไม่ควรนำมาใส่ไว้ในเนื้อหา
1.1 ความหมายของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	เพราะไม่ใช่เนื้อหา ควรนำไป
1.2 คุณลักษณะของผู้ที่ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	กำหนดไว้ในจุดประสงค์
1.3 การประยุกต์ใช้การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น	เชิงพฤติกรรม
กับบทบาทของผู้บริหาร	กิจกรรมไม่ควรมากเกินไป
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	ควรเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรม
2.1 การบรรยาย	มีเจตคติที่ดี เห็นตัวอย่างและ
2.2 กรณีศึกษา	สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้
2.3 การอภิปราย	อาจใช้บทบาทสมมติแทน
2.4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้	การบรรยาย
3. สื่อและอุปกรณ์	สื่อและอุปกรณ์
3.1 power point เนื้อหา	ถ้ามี คู่มือฝึกอบรม ควรระบุ
3.2 เอกสารประกอบการบรรยาย	แทน power point และ
3.3 กระดาษ A 4	เอกสารประกอบคำบรรยาย
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที	ปรับระยะเวลาให้สัมพันธ์กับ
	กิจกรรม

ตาราง 25 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ต้องปรับปรุง
5. การมีวิสัยทัศน์	ตัดข้อ 1.3 การประยุกต์ใช้
1. เนื้อหา	ไม่ควรนำมาใส่ไว้ในเนื้อหา
1.1 ความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์	เพราะไม่ใช่เนื้อหา ควรนำไป
1.2 คุณลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์	กำหนดไว้ในจุดประสงค์
1.3 การประยุกต์ใช้การมีวิสัยทัศน์กับบทบาทของผู้บริหาร	เชิงพฤติกรรม
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	กิจกรรมควรเน้นไปในเรื่อง
2.1 การบรรยาย	ของเจตคติ อาจเป็นเกมหรือ
2.2 ระดมสมอง	บทบาทสมมติ
2.3 การอภิปราย	สื่อและอุปกรณ์
2.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ถ้ามี คู่มือฝึกอบรม ควรระบุ
3. สื่อและอุปกรณ์	แทน power point และ
3.1 power point เนื้อหา	เอกสารประกอบคำบรรยาย
3.2 เอกสารประกอบการบรรยาย	ปรับกิจกรรมกับระยะเวลาให้
3.3 กระดาษ A 4	สัมพันธ์กัน
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที	
6. ความไว้วางใจ	ตัดข้อ 1.3 การประยุกต์ใช้
1. เนื้อหา	ไม่ควรนำมาใส่ไว้ในเนื้อหา
1.1 ความหมายของความไว้วางใจ	เพราะไม่ใช่เนื้อหา ควรนำไป
1.2 หลักการสร้างความไว้วางใจ	กำหนดไว้ในจุดประสงค์
1.3 การประยุกต์ใช้ความไว้วางใจกับบทบาทของผู้บริหาร	เชิงพฤติกรรม

2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	กิจกรรมควรเน้นให้ผู้เข้ารับ
2.1 การบรรยาย	การอบรมมีเจตคติที่ดี อาจเป็น
2.2 กรณีศึกษา	เกมหรือบทบาทสมมติก็ได้
2.3 การอภิปรายกลุ่ม	ปรับกิจกรรมกับระยะเวลาให้
2.4 การแบ่งปันประสบการณ์	สัมพันธ์กัน

ตาราง 25 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ต้องปรับปรุง
3. สื่อและอุปกรณ์	สื่อและอุปกรณ์
3.1 power point เนื้อหา	ถ้ามี คู่มือฝึกอบรม ควรระบุ
3.2 เอกสารประกอบ	แทน power point และ
3.3 กระดาษ A.4	เอกสารประกอบคำบรรยาย
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที	
7. การบริการ	ตัดข้อ 1.3 การประยุกต์ใช้
1. เนื้อหา	ไม่ควรนำมาใส่ไว้ในเนื้อหา
1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริการ	เพราะไม่ใช่เนื้อหา ควรนำไป
1.2 คุณลักษณะของการบริการที่ดี	กำหนดไว้ในจุดประสงค์เชิง
1.3 การประยุกต์ใช้การบริการกับบทบาทของผู้บริหาร	พฤติกรรม
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	กิจกรรมไม่ควรมากเกินไปควร
2.1 กรณีศึกษา	เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรม
2.2 การตั้งคำถาม	มีเจตคติที่ดี เห็นตัวอย่างและ
2.3 การอภิปราย	สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้
2.4 แลกเปลี่ยนประสบการณ์	สื่อและอุปกรณ์ การตั้งคำถาม
3. สื่อและอุปกรณ์	สามารถนำไปรวมไว้กับการ

3.1 power point เนื้อหา	อภิปรายได้
3.2 เอกสารประกอบ	ถ้ามี คู่มือฝึกอบรม ควรระบุ
3.3 กระดาษ A 4	แทน power point และ
4. ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที	เอกสารประกอบคำบรรยาย ปรับกิจกรรมกับระยะเวลาให้ สัมพันธ์กัน

ตาราง 25 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	สิ่งที่ต้องปรับปรุง
8. การให้อำนาจ	ตัดข้อ 1.3 การประยุกต์ใช้
1. เนื้อหา	ไม่ควรนำมาใส่ไว้ในเนื้อหา
1.1 ความหมายและความสำคัญของการให้อำนาจ	เพราะไม่ใช่เนื้อหา ควรนำไป
1.2 คุณลักษณะของการให้อำนาจ	กำหนดไว้ในจุดประสงค์
1.3 การประยุกต์ใช้การให้อำนาจกับบทบาทของผู้บริหาร	เชิงพฤติกรรม
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	กิจกรรมอาจเป็นบทบาท
2.1 กรณีศึกษา	สมมติ
2.2 การอภิปราย	เพื่อให้เห็นตัวอย่างและ
2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้	สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้
3. สื่อและอุปกรณ์	สื่อและอุปกรณ์
3.1 power point เนื้อหา	ถ้ามี คู่มือฝึกอบรม ควรระบุ
3.2 เอกสารประกอบการบรรยาย	แทน power point และ

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

สามารถนำมารวมกันได้

(ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเอง) ลักษณะเป็น

มาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ

เป็นประจำ บ่อยครั้ง บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่ปฏิบัติ

จำนวน 64 ข้อ

ฉบับที่ 2 แบบประเมินความพึงพอใจในพฤติกรรม

การปฏิบัติตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

(ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน) ลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า

5 ระดับ (rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย

และน้อยที่สุด จำนวน 64 ข้อ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2

ตาราง 26 ผลการแสดงความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

ประเด็นพิจารณา

Mdn.

Q3

Q1

I.R.

ปัญหาและความเป็นมาของหลักสูตร

<p>1. โลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยมีกระแสโลกภิวัตน์ที่มีบทบาทและอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและก่อให้เกิดการปฏิรูปในทุกด้าน โดยเฉพาะในด้านการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีอิสระในการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ</p>	5.0	5.0	4.0	0.50
<p>2. ระบบราชการไทยในอดีต ผู้บริหารมีอำนาจสั่งการควบคุม ดูแลและตัดสินใจเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อย ไม่เห็นความสำคัญของตนเองและคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน</p>	5.0	5.0	4.0	0.50
<p>3. เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญของความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงควรปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำจากผู้สั่งการมาทำหน้าที่ชี้แนะ สอนงานและร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งสอดคล้องกับการบริหารองค์การยุคใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม</p>	5.0	5.0	4.0	0.50

ประเด็นพิจารณา	Mdn.	Q3	Q1	I.R.
4. แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership) เน้นการมีหัวใจของการบริการและพร้อมที่จะ อำนวยความสะดวกให้ผู้อื่น มีความรัก ความเห็นอกเห็นใจ ให้เกียรติและเห็นคุณค่าของ ผู้ร่วมงาน เน้นการใช้ความสามารถพัฒนาบุคคล และองค์กรให้เจริญเติบโต เสียสละและอุทิศตน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	5.0	5.0	4.0	0.50
5. การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership) จะทำให้ผู้ร่วมงานรัก ศรัทธา มีขวัญกำลังใจและพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถ ทำงานด้วยความพึงพอใจผ่านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	5.0	5.0	4.0	0.50
หลักการของหลักสูตร				
1. หลักสูตรฝึกอบรมมีหลักการเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบผู้ให้บริการ (servant leadership) ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นความรู้ ทักษะและเจตคติ	5.0	5.0	4.0	0.50
2. หลักสูตรฝึกอบรมมุ่งเน้นกิจกรรมการปฏิบัติการ ด้วยกระบวนการกลุ่ม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม	5.0	5.0	4.0	0.50
3. หลักสูตรฝึกอบรมมีลักษณะบูรณาการเนื้อหาสาระและ การปฏิบัติตลอดจนเทคนิคและวิธีการต่างๆ ควบคู่กันไป	5.0	5.0	4.0	0.50
จุดมุ่งหมายของหลักสูตร				
1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจและมีเจตคติที่ดี ต่อภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership)	5.0	5.0	4.0	0.50
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตระหนักถึงความสำคัญของ	5.0	5.0	4.0	0.50

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและสามารถพัฒนาตนเองให้มี

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการได้

ตาราง 26 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	Mdn.	Q3	Q1	I.R.
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม ไปประยุกต์ใช้ในบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	5.0	4.0	4.0	0.50
ระยะเวลาการฝึกอบรม				
1. กำหนดใช้เวลาการฝึกอบรม 18 ชั่วโมง ตลอดหลักสูตร	4.0	4.0	4.0	0.00
เนื้อหา/กิจกรรม/สื่อและอุปกรณ์/ระยะเวลา				
1. ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ				
1. เนื้อหา	5.0	5.0	4.0	0.50
1.1 ความหมายของภาวะผู้นำและ ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ				
1.2 ความเป็นมาของแนวคิดผู้นำแบบผู้ให้บริการ				
1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ				
1.4 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้ให้บริการ				
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	5.0	5.0	4.0	0.50
2.1 การบรรยาย				
2.2 การอภิปราย				
2.3 กรณีศึกษา				
3. สื่อและอุปกรณ์	5.0	5.0	4.0	0.50
3.1 คู่มือฝึกอบรม				
3.2 กระดาษ A 4				

3.3 รูปภาพ

4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง	4.0	5.0	4.0	0.50
-----------------------	-----	-----	-----	------

ตาราง 26 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	<i>Mdn.</i>	<i>Q3</i>	<i>Q1</i>	<i>I.R.</i>
2. ความรักอันบริสุทธิ์				
1. เนื้อหา	5.0	5.0	4.0	0.50
1.1 ความหมายของความรักอันบริสุทธิ์				
1.2 คุณลักษณะของความรักอันบริสุทธิ์				
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	5.0	5.0	4.0	0.50
2.1 การฟังเพลง				
2.2 การอภิปรายกลุ่ม				
2.3 เล่นสื่อกันฟัง				
3. สื่อและอุปกรณ์	5.0	5.0	4.0	0.50
3.1 คู่มือฝึกอบรม				
3.2 วีซีดีเพลง “ภูมิแผ่นดิน นวมินทร์มหาราชา”				
3.3 กระดาษ A 4				
4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที	5.0	4.0	3.0	0.50
3. ความถ่อมตน				
1. เนื้อหา	5.0	5.0	4.0	0.50
1.1 ความหมายของความถ่อมตน				

1.2 คุณลักษณะของความถ่อมตน				
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	5.0	5.0	4.0	0.50
2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้				
2.2 กรณีศึกษา				
2.3 การอภิปรายกลุ่ม				
2.4 บทบาทสมมติ				
3. สื่อและอุปกรณ์	4.0	5.0	4.0	0.50
3.1 คู่มือฝึกอบรม				
3.2 กระดาษ A 4				
4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง	4.0	5.0	4.0	0.50

ตาราง 26 (ต่อ)

	ประเด็นพิจารณา	Mean	Q3	Q1	I.R.
4. การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น					
1. เนื้อหา		5.0	5.0	4.0	0.50
1.1 ความหมายของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น					
1.2 คุณลักษณะของผู้ที่ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น					
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม		5.0	5.0	4.0	0.50
2.1 บทบาทสมมติ					
2.2 กรณีศึกษา					
2.3 การอภิปราย					
2.4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้					
3. สื่อและอุปกรณ์		5.0	5.0	5.0	0.00
3.1 คู่มือฝึกอบรม					
3.2 กระดาษ A 4					

4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง	5.0	5.0	4.0	0.50
5. การมีวิสัยทัศน์				
1. เนื้อหา	5.0	5.0	5.0	0.00
1.1 ความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์				
1.2 คุณลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์				
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	5.0	5.0	4.0	0.50
2.1 บทบาทสมมติ				
2.2 ระดมสมอง				
2.3 เกมการบริหาร				
2.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้				
3. สื่อและอุปกรณ์	5.0	5.0	5.0	0.00
3.1 คู่มือฝึกอบรม				
3.2 กระดาษ A 4				
4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที	5.0	5.0	5.0	0.00

ตาราง 26 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	<i>Mdn.</i>	<i>Q3</i>	<i>Q1</i>	<i>I.R.</i>
6. ความไว้วางใจ				
1. เนื้อหา	5.0	5.0	5.0	0.00
1.1 ความหมายของความไว้วางใจ				
1.2 หลักการสร้าง ความไว้วางใจ				
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	5.0	5.0	4.0	0.50
2.1 เกมการบริหาร				
2.2 กรณีศึกษา				
2.3 การอภิปรายกลุ่ม				

2.4 การแบ่งปันประสบการณ์				
3. สื่อและอุปกรณ์	5.0	5.0	4.0	0.50
3.1 คู่มือฝึกอบรม				
3.2 กระดาษ A 4				
4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที	5.0	5.0	5.0	0.00
7. การบริการ				
1. เนื้อหา	5.0	5.0	4.0	0.50
1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริการ				
1.2 คุณลักษณะของการบริการที่ดี				
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	5.0	5.0	5.0	0.00
2.1 กรณีศึกษา				
2.2 การอภิปรายกลุ่ม				
2.3 แลกเปลี่ยนประสบการณ์				
3. สื่อและอุปกรณ์	5.0	5.0	5.0	0.00
3.1 คู่มือฝึกอบรม				
3.2 กระดาษ A 4				
4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง	5.0	5.0	5.0	0.00

ตาราง 26 (ต่อ)

	ประเด็นพิจารณา	<i>Mdn.</i>	<i>Q3</i>	<i>Q1</i>	<i>I.R.</i>
8. การให้อำนาจ					
1. เนื้อหา		5.0	5.0	4.0	0.50
1.1 ความหมายและความสำคัญของการให้อำนาจ					
1.2 คุณลักษณะของการให้อำนาจ					

2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	5.0	5.0	5.0	0.00
2.1 กรณีศึกษา				
2.2 บทบาทสมมติ				
2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้				
3. สื่อและอุปกรณ์	4.0	5.0	4.0	0.50
3.1 คู่มือฝึกอบรม				
3.2 กระดาษ A 4				
4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที	5.0	5.0	4.0	0.50
การประเมินผล				
1. การทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ ก่อนและหลัง การฝึกอบรม ลักษณะเป็นแบบปรนัย เลือกตอบ จำนวน 25 ข้อ	4.0	4.0	4.0	0.00
2. การวัดเจตคติต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ ก่อนและหลังการฝึกอบรม ลักษณะเป็นมาตรวัด ประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 15 ข้อ	5.0	5.0	5.0	0.00
3. การสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อการอบรม โดยใช้ แบบประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการอบรม ลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด จำนวน 12 ข้อ	5.0	5.0	5.0	0.00
ตาราง 26 (ต่อ)				
ประเด็นพิจารณา	Mdn.	Q3	Q1	I.R.

4. การประเมินและติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	5.0	5.0	5.0	0.00
<p>ก่อนอบรมและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม 1 เดือน</p> <p><u>ฉบับที่ 1</u> แบบประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองก่อนและหลังเข้ารับการอบรม 1 เดือน) ลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ เป็นประจำ บ่อยครั้ง บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่ปฏิบัติ จำนวน 42 ข้อ</p> <p><u>ฉบับที่ 2</u> แบบประเมินความพึงพอใจในพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ก่อนและหลังอบรม (ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน) ลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 42 ข้อ</p>				

ด้านความพึงพอใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒินครินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 3

ตาราง 27 ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

ประเด็นพิจารณา	Mdn.	Q3	Q1	I.R.
ปัญหาและความเป็นมาของหลักสูตร				
1. โลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยมีกระแสโลกภิวัตน์ที่มีบทบาทและอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและก่อให้เกิดการปฏิรูปในทุกด้าน โดยเฉพาะในด้านการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีอิสระในการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ	5.0	5.0	5.0	0.00
2. ระบบราชการไทยในอดีต ผู้บริหารมีอำนาจสั่งการควบคุม ชูผลและตัดสินใจเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อย ไม่เห็นความสำคัญของตนเองและคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน	5.0	5.0	5.0	0.00
3. เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญของความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงควรปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำจากผู้สั่งการมาทำหน้าที่ชี้แนะ สอนงานและร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งสอดคล้องกับการบริหารองค์การยุคใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	5.0	5.0	5.0	0.00

ตาราง 27 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	Mdn.	Q3	Q1	I.R.
4. แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership) เน้นการมีหัวใจของการบริการ และพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกให้ผู้อื่น มีความรัก ความเห็นอกเห็นใจ ให้เกียรติและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน เน้นการใช้ความสามารถพัฒนาบุคคลและองค์กร ให้เจริญเติบโต เสียสละและอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของ ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	5.0	5.0	5.0	0.00
5. การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership) จะทำให้ผู้ร่วมงานรัก ศรัทธา มีขวัญกำลังใจและพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถ ทำงานด้วยความพึงพอใจผ่านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	5.0	5.0	5.0	0.00
หลักการของหลักสูตร				
1. หลักสูตรฝึกอบรมมีหลักการเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership) ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นความรู้ ทักษะและเจตคติ	5.0	5.0	5.0	0.00
2. หลักสูตรฝึกอบรมมุ่งเน้นกิจกรรมการปฏิบัติการ ด้วยกระบวนการกลุ่ม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม	5.0	5.0	5.0	0.00

3. หลักสูตรฝึกอบรมมีลักษณะบูรณาการเนื้อหาสาระและการปฏิบัติตลอดจนเทคนิคและวิธีการต่างๆ ควบคู่กันไป	5.0	5.0	5.0	0.00
---	-----	-----	-----	------

จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจและมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership)	5.0	5.0	5.0	0.00
--	-----	-----	-----	------

ตาราง 27 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	Mdn.	Q3	Q1	I.R.
1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจและมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership)	5.0	5.0	5.0	0.00
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและสามารถพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการได้	5.0	5.0	5.0	0.00
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ที่ได้จากกรฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	5.0	5.0	5.0	0.00
ระยะเวลาการฝึกอบรม				
1. กำหนดใช้เวลาการฝึกอบรม 18 ชั่วโมง ตลอดหลักสูตร	4.0	4.0	4.0	0.00
เนื้อหา/กิจกรรม/สื่อและอุปกรณ์/ระยะเวลา				
1. ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ				
1. เนื้อหา	5.0	5.0	5.0	0.00
1.1 ความหมายของภาวะผู้นำและ				

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

1.2 ความเป็นมาของแนวคิดผู้นำแบบผู้ให้บริการ

1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

1.4 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้ให้บริการ

2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม 5.0 5.0 5.0 0.00

2.1 การบรรยาย

2.2 การอภิปราย

2.3 กรณีศึกษา

3. สื่อและอุปกรณ์ 5.0 5.0 5.0 0.00

3.1 คู่มือฝึกอบรม

3.2 กระดาษ A 4

3.3 รูปภาพ

4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที 4.0 4.0 4.0 0.00

ตาราง 27 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา Mdn. Q3 Q1 I.R.

2. ความรักอันบริสุทธิ์

1. เนื้อหา 5.0 5.0 5.0 0.00

1.1 ความหมายของความรักอันบริสุทธิ์

1.2 คุณลักษณะของความรักอันบริสุทธิ์

2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม 5.0 5.0 5.0 0.00

2.1 การฟังเพลง

2.2 การอภิปรายกลุ่ม

2.3 เล่นสุกันฟัง

3. สื่อและอุปกรณ์ 5.0 5.0 5.0 0.00

3.1 คู่มือฝึกอบรม

3.2 วีซีดีเพลง “ภูมิแผ่นดิน นวมินทร์มหาราชา”

3.3 กระดาษ A 4

4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที 5.0 5.0 5.0 0.00

3. ความถ่อมตน

1. เนื้อหา 4.0 4.0 4.0 0.00

1.1 ความหมายของความถ่อมตน

1.2 คุณลักษณะของความถ่อมตน

2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม 5.0 5.0 5.0 0.00

2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.2 กรณีศึกษา

2.3 การอภิปรายกลุ่ม

2.4 บทบาทสมมติ

3. สื่อและอุปกรณ์ 5.0 5.0 5.0 0.00

3.1 คู่มือฝึกอบรม

3.2 กระดาษ A 4

4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที 4.0 4.0 4.0 0.00

ตาราง 27 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	Mdn.	Q3	Q1	I.R.
4. การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น				
1. เนื้อหา	5.0	5.0	5.0	0.00
1.1 ความหมายของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น				
1.2 คุณลักษณะของผู้ที่ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น				
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	5.0	5.0	5.0	0.00
2.1 บทบาทสมมติ				

2.2	กรณีศึกษา				
2.3	การอภิปราย				
2.4	แลกเปลี่ยนเรียนรู้				
3.	สื่อและอุปกรณ์	5.0	5.0	5.0	0.00
3.1	คู่มือฝึกอบรม				
3.2	กระดาษ A 4				
4.	ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที	5.0	5.0	5.0	0.00
5.	การมีวิสัยทัศน์				
1.	เนื้อหา	5.0	5.0	5.0	0.00
1.1	ความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์				
1.2	คุณลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์				
2.	กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	5.0	5.0	5.0	0.00
2.1	บทบาทสมมติ				
2.2	ระดมสมอง				
2.3	เกมการบริหาร				
2.4	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้				
3.	สื่อและอุปกรณ์	5.0	5.0	5.0	0.00
3.1	คู่มือฝึกอบรม				
3.2	กระดาษ A 4				
4.	ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที	5.0	5.0	5.0	0.00

ตาราง 27 (ต่อ)

	ประเด็นพิจารณา	Mdn.	Q3	Q1	I.R.
6.	ความไว้วางใจ				
1.	เนื้อหา	5.0	5.0	5.0	0.00

1.1 ความหมายของความไว้วางใจ				
1.2 หลักการสร้าง ความไว้วางใจ				
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	5.0	5.0	5.0	0.00
2.1 เกมการบริหาร				
2.2 กรณีศึกษา				
2.3 การอภิปรายกลุ่ม				
2.4 การแบ่งปันประสบการณ์				
3. สื่อและอุปกรณ์	5.0	5.0	5.0	0.00
3.1 คู่มือฝึกอบรม				
3.2 กระดาษ A 4				
4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที	5.0	5.0	5.0	0.00
7. การบริการ				
1. เนื้อหา	5.0	5.0	5.0	0.00
1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริการ				
1.2 คุณลักษณะของการบริการที่ดี				
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	5.0	5.0	5.0	0.00
2.1 กรณีศึกษา				
2.2 การอภิปรายกลุ่ม				
2.3 แลกเปลี่ยนประสบการณ์				
3. สื่อและอุปกรณ์	5.0	5.0	5.0	0.00
3.1 คู่มือฝึกอบรม				
3.2 กระดาษ A 4				
4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที	5.0	5.0	5.0	0.00

ประเด็นพิจารณา	Mdn.	Q3	Q1	I.R.
8. การให้อำนาจ				
1. เนื้อหา	5.0	5.0	5.0	0.00
1.1 ความหมายและความสำคัญของการให้อำนาจ				
1.2 คุณลักษณะของการให้อำนาจ				
2. กิจกรรม/วิธีการฝึกอบรม	5.0	5.0	5.0	0.00
2.1 กรณีศึกษา				
2.2 บทบาทสมมติ				
2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้				
3. สื่อและอุปกรณ์	5.0	5.0	5.0	0.00
3.1 คู่มือฝึกอบรม				
3.2 กระดาษ A 4				
4. ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที	4.0	4.0	4.0	0.00
การประเมินผล				
1. การทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ ก่อนและหลังการฝึกอบรม ลักษณะเป็นแบบปรนัย เลือกตอบ จำนวน 25 ข้อ	4.0	4.0	4.0	0.00
2. การวัดเจตคติต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ ก่อนและหลังการฝึกอบรม ลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 15 ข้อ	5.0	5.0	5.0	0.00
3. การสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อการอบรม โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการอบรม ลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ	5.0	5.0	5.0	0.00

(rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย
น้อยและที่สุด จำนวน 12 ข้อ

ตาราง 27 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	Mdn.	Q3	Q1	I.R.
4. การประเมินและติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนอบรมและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม 1 เดือน <u>ฉบับที่ 1</u> แบบประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติตน ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองก่อนและหลัง เข้ารับการอบรม 1 เดือน) ลักษณะเป็นมาตรวัด ประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ เป็นประจำ บ่อยครั้ง บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่ปฏิบัติ จำนวน 42 ข้อ <u>ฉบับที่ 2</u> แบบประเมินความพึงพอใจในพฤติกรรม การปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ก่อนและหลังอบรม (ผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน) ลักษณะ เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 42 ข้อ	5.0	5.0	5.0	0.00

ตาราง 28 การเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและค่าส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์ระหว่างรอบ 2 และรอบ 3

ประเด็นพิจารณา	ค่ามัธยฐาน		ค่าส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์	
	รอบ 2	รอบ 3	รอบ 2	รอบ 3
ปัญหาและความเป็นมาของหลักสูตร				
ข้อ 1	5.0	5.0	0.50	0.00
ข้อ 2	5.0	5.0	0.50	0.00
ข้อ 3	5.0	5.0	0.50	0.00
ข้อ 4	5.0	5.0	0.50	0.00
ข้อ 5	5.0	5.0	0.50	0.00
หลักการของหลักสูตร				
ข้อ 1	5.0	5.0	0.50	0.00
ข้อ 2	5.0	5.0	0.50	0.00
ข้อ 3	5.0	5.0	0.50	0.00
จุดมุ่งหมายของหลักสูตร				
ข้อ 1	5.0	5.0	0.50	0.00
ข้อ 2	5.0	5.0	0.50	0.00
ข้อ 3	5.0	5.0	0.50	0.00
ระยะเวลาการฝึกอบรม				

ข้อ 1	4.0	4.0	0.00	0.00
เนื้อหา/กิจกรรม/สื่อและอุปกรณ์/ระยะเวลา				
หน่วยที่ 1 (ข้อ 1 - 4)	4.75	4.75	0.50	0.00
หน่วยที่ 2 (ข้อ 1 - 4)	5.0	5.0	0.50	0.00
หน่วยที่ 3 (ข้อ 1 - 4)	4.5	4.5	0.50	0.00
หน่วยที่ 4 (ข้อ 1 - 4)	5.0	5.0	0.38	0.00
หน่วยที่ 5 (ข้อ 1 - 4)	5.0	5.0	0.13	0.00
หน่วยที่ 6 (ข้อ 1 - 4)	5.0	5.0	0.25	0.00
หน่วยที่ 7 (ข้อ 1 - 4)	5.0	5.0	0.13	0.00
หน่วยที่ 8 (ข้อ 1 - 4)	4.75	4.75	0.38	0.00

ตาราง 28 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	ค่ามัธยฐาน		ค่าส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์	
	รอบ 2	รอบ 3	รอบ 2	รอบ 3
การประเมินผล				
ข้อ 1	4.0	4.0	0.00	0.00
ข้อ 2	5.0	5.0	0.00	0.00
ข้อ 3	5.0	5.0	0.00	0.00
ข้อ 4	5.0	5.0	0.00	0.00

สำนักวิทยบริการฯ
ภาคผนวก ล
คู่มือฝึกอบรม
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชนครินทร์

คู่มือฝึกอบรม

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นางอมรวดี สิ้นเจริญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

คำนำ

คู่มือฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจและมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership) ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำและสามารถพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลและสามารถใช้เอกสารการฝึกอบรมในการทบทวนความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานหลังการอบรมด้วย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฝึกอบรมฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในคุณลักษณะด้านความรัก อன்பริสุทธิ์ ความถ่อมตน การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การมีวิสัยทัศน์ ความไว้วางใจ การบริการและการให้อำนาจ เพื่อที่จะได้นำไปพัฒนาตนเอง ทีมงาน บุคลากรและประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
บทที่ 1 หลักสูตรฝึกรบ.....	245
ปัญหาและความเป็นมาของหลักสูตร.....	245
หลักการของหลักสูตร.....	246
จุดมุ่งหมายของหลักสูตร	246
ผู้เข้ารับกรอบรม	247
โครงสร้างของหลักสูตร.....	247
กระบวนการฝึกรบ.....	247
ระยะเวลาการฝึกรบ	248
สื่อและอุปกรณ์ฝึกรบ.....	248

การประเมินผล	248
เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล.....	249
ตารางการฝึกอบรม.....	249
บทที่ 2 แนวทางการฝึกอบรม	250
คำแนะนำสำหรับวิทยากร	250
คำแนะนำสำหรับผู้เข้ารับการอบรม	251
คำแนะนำในการแบ่งกลุ่มทำงาน	251
คำแนะนำในการอภิปรายกลุ่ม	252
เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม	252
กิจกรรมการฝึกอบรม	253
บทที่ 3 แผนการฝึกอบรม	255
หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ	255
หน่วยที่ 2 คุณลักษณะด้านความริ่อกันบริสุทธิ์	257
หน่วยที่ 3 คุณลักษณะด้านความถ่อมตน	259
หน่วยที่ 4 คุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น.....	261
	หน้า
หน่วยที่ 5 คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์	263
หน่วยที่ 6 คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ	265
หน่วยที่ 7 คุณลักษณะด้านการบริการ	267
หน่วยที่ 8 คุณลักษณะด้านการให้อำนาจ	269
บทที่ 4 การประเมินผลการฝึกอบรม	271
แนวทางการประเมินผล	271
เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล	271
รายการอ้างอิง	273

ภาคผนวก

เอกสารประกอบการฝึกอบรม	275
แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ	341
แบบวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ	347
แบบประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (ก่อนและหลังการอบรม)	349
แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาในพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติตน ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน.....	354
แบบประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม	359

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์

บทที่ 1

หลักสูตรฝึกอบรม

ปัญหาและความเป็นมาของหลักสูตร

โลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง และก่อให้เกิดการปฏิรูปในทุกด้าน โดยเฉพาะในด้านการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีอิสระในการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ

ระบบราชการไทยในอดีต ผู้บริหารมีอำนาจสั่งการ ควบคุม ดูแลและตัดสินใจ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนรุ่มน้อย ไม่เห็นความสำคัญของตนเอง และคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองจากผู้ที่ทำหน้าที่สั่งการ ควบคุมดูแลและตัดสินใจมาทำหน้าที่ชี้แนะ สอนงานและร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารองค์การยุคใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

โลกยุคปัจจุบันจึงต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเน้นการให้บริการผู้อื่น เห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีความยืดหยุ่นสูง สามารถให้อภัยแก่ผู้อื่นด้วยความรักอย่างจริงใจ มอบความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจรับใช้ดูแลความต้องการของกลุ่มก่อนความต้องการของตนเอง เป็นบุคคลที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูง ซึ่ง กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้ค้นพบหัวใจสำคัญ นั่นคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (The Great Leader) ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน (Spears, 1994, p.16)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership) มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ในเรื่องของการมีหัวใจของการดูแลและให้บริการ การให้ความรัก ความเห็นอกเห็นใจ ให้เกียรติ และเห็นคุณค่าของผู้อื่น ความเชื่อใจไว้วางใจและการใช้อำนาจอย่างมีจริยธรรม และพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกให้ผู้อื่น เน้นการใช้ความสามารถพัฒนาบุคคลและองค์กรให้เจริญเติบโต เสียสละและอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในฝัน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของศาสนาคริสต์ ผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ ผู้บริหารโรงเรียนรับรางวัลพระราชทาน และผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบล พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้ผู้ร่วมงานรัก ศรัทธา มีขวัญกำลังใจและพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถทำงานด้วยความพึงพอใจผ่านทีมงานที่มีประสิทธิภาพร่วมพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพได้รับการยอมรับจาก

ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง สอดรับกับเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาที่คุรุสภาได้กำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน 12 มาตรฐาน ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารมีอาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ สร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพุดนำปฏิบัติหน้าเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

จากเหตุผลที่กล่าวมาเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดแนวคิดที่จะสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ โดยสร้างเป็นหลักสตรฟีกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น โดยมีความเชื่อว่าหากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการจะเป็นผู้นำที่ผู้อื่นอยากเดินตามด้วยความรัก ความศรัทธาและเต็มใจ และใช้ความสามารถในการประสานสัมพันธ์ การสร้างทีมงาน กล้าที่จะตัดสินใจพัฒนาจริยธรรม คุณธรรมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง อำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับประสิทธิภาพขององค์กรผ่านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

หลักการของหลักสตร

1. หลักสตรฟีกอบรมมีหลักการเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นความรู้ ทักษะและเจตคติ
2. หลักสตรฟีกอบรมมุ่งเน้นกิจกรรมการปฏิบัติกรด้วยกระบวนการกลุ่ม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม
3. หลักสตรฟีกอบรมมีลักษณะบูรณาการเนื้อหาสาระและการปฏิบัติตลอดจนเทคนิคและวิธีการต่างๆ ควบคู่กันไป

จุดมุ่งหมายของหลักสตร

1. ผู้เข้ารับกรฟีกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ และมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (servant leadership)
2. ผู้เข้ารับกรฟีกอบรมตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำและสามารถพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการได้
3. ผู้เข้ารับกรฟีกอบรมนำความรู้ที่ได้จากการฟีกอบรมไปประยุกต์ใช้ในบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ผู้เข้ารับการอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน

โครงสร้างของหลักสูตร

หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเนื้อหาประกอบด้วย 8 หน่วย ดังนี้

หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ประกอบด้วย บทบาทของผู้บริหาร ความหมายของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ความเป็นมาของแนวคิดผู้นำแบบผู้ให้บริการ ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ และคุณลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

หน่วยที่ 2 ความรักอันบริสุทธิ์ ประกอบด้วย ความหมายของความรักอันบริสุทธิ์ คุณลักษณะของความรักอันบริสุทธิ์ และการประยุกต์ใช้ความรักอันบริสุทธิ์กับบทบาทของผู้บริหาร

หน่วยที่ 3 ความถ่อมตน ประกอบด้วย ความหมายของความถ่อมตน คุณลักษณะของความถ่อมตน และการประยุกต์ใช้ความถ่อมตนกับบทบาทของผู้บริหาร

หน่วยที่ 4 การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ประกอบด้วย ความหมายของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น คุณลักษณะของผู้ที่ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น และการประยุกต์ใช้การให้คุณค่าแก่ผู้อื่นกับบทบาทของผู้บริหาร

หน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์ คุณลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์ และการประยุกต์ใช้การมีวิสัยทัศน์กับบทบาทของผู้บริหาร

หน่วยที่ 6 ความไว้วางใจ ประกอบด้วย ความหมายของความไว้วางใจ หลักการสร้าง ความไว้วางใจ และการประยุกต์ใช้ความไว้วางใจกับบทบาทของผู้บริหาร

หน่วยที่ 7 การบริการ ประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญของการบริการ คุณลักษณะของการบริการที่ดี และการประยุกต์ใช้การบริการกับบทบาทของผู้บริหาร

หน่วยที่ 8 การให้อำนาจ ประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญของการให้อำนาจ คุณลักษณะของการให้อำนาจ และการประยุกต์ใช้การให้อำนาจ กับบทบาทของผู้บริหาร

กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวทางการดำเนินการฝึกอบรมดังนี้

1. การฝึกอบรมเน้นผู้เข้าอบรมเป็นสำคัญ โดยการลงมือปฏิบัติจริง สร้างความรู้และสรุปความรู้ด้วยตนเอง

2. ฝึกการปฏิบัติจริงทุกขั้นตอนด้วยการใช้กิจกรรมในกระบวนการ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม โดยบูรณาการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้กับกระบวนการทำกิจกรรมอย่างมีส่วนร่วม

ระยะเวลาการฝึกอบรม

กำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม 3 วัน แบ่งตามกิจกรรมได้ดังนี้

1. กิจกรรมตามหน่วยการเรียนรู้ 8 หน่วย รวม 18 ชั่วโมง
2. กิจกรรมทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง
3. พิธีเปิด - ปิด

สื่อและอุปกรณ์ฝึกอบรม

1. คู่มือฝึกอบรม
2. สื่อวีซีดีทัศน์
3. กิจกรรม
4. เอกสารประกอบการฝึกอบรม

การประเมินผล

1. การสังเกตการอภิปราย การมีส่วนร่วมในกิจกรรม การตั้งใจฟัง การเสนอความคิดเห็น และการแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม

2. การทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้เข้ารับการอบรม ก่อนและหลังการอบรม

3. การวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้เข้ารับการอบรม ก่อนและหลังการอบรม

4. การทำแบบฝึกหัดหลังการอบรมแต่ละหน่วย 8 หน่วย

5. การสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อการอบรม โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการอบรม

6. การประเมินและติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนอบรมและหลังสิ้นสุดการอบรม 1 เดือน แบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเอง ฉบับที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรมประเมิน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

1. แบบประเมินผลก่อนการอบรม

1.1 แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

1.2 แบบวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ

1.3 แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

2. การประเมินผลระหว่างการอบรม

2.1 แบบสังเกตพฤติกรรม

2.2 แบบฝึกหัดประจำหน่วยทั้ง 8 หน่วย

3. การประเมินผลหลังการอบรม

3.1 แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

3.2 แบบวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ

3.3 แบบประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการอบรม

3.4 แบบติดตามและประเมินพฤติกรรมหลังการอบรมไปแล้ว 1 เดือน

3.5 แบบประเมินความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม หลังการอบรม 1 เดือน

ตารางการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัน/เวลา	8.30-12.00			13.00-16.30		
วันที่ 1	พิธีเปิด	ทดสอบและ ประเมิน ตนเอง	หน่วยที่ 1	หน่วยที่ 2	→	หน่วยที่ 3
วันที่ 2	หน่วยที่ 4	→	หน่วยที่ 5	→	→	หน่วยที่ 6
วันที่ 3	หน่วยที่ 7	→	หน่วยที่ 8	→	ทดสอบ และ ประเมิน ตนเอง	พิธีปิด
30 วัน	<p>ปฏิบัติหน้าที่ตามปกติเป็นระยะเวลา 1 เดือน ประเมินและติดตามผลพฤติกรรมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรมและประเมินความพึงพอใจของ ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรม</p>					

บทที่ 2

แนวทางการฝึกอบรม

คำแนะนำสำหรับวิทยากร

เพื่อให้การจัดฝึกอบรมในกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ วิทยากรควรดำเนินการดังต่อไปนี้

ก่อนการฝึกอบรม

1. ประชุมคณะทำงานเพื่อศึกษา ทำความเข้าใจหลักสูตรฝึกอบรม เอกสาร สื่อและกิจกรรมประกอบการฝึกอบรมให้ชัดเจน

2. วางแผนดำเนินงานระหว่างการฝึกอบรมให้เหมาะสมและครอบคลุม ได้แก่

- 2.1 การแบ่งกลุ่มเข้ารับการอบรม
- 2.2 การกำกับเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมแต่ละขั้นตอน
- 2.3 กำหนดบทบาทของวิทยากร
- 2.4 การเตรียมสื่อ เครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์ ประกอบการฝึกอบรม
- 2.5 การประเมินการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. เตรียมความพร้อมด้านทดลองใช้สื่อ วัสดุและอุปกรณ์ ประกอบการฝึกอบรม

ระหว่างการฝึกอบรม

1. ชี้แจงบทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและกระบวนการที่ใช้ในการฝึกอบรม
2. อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฝึกวางแผน ปฏิบัติ สังเกตและสะท้อนการเรียนรู้ของตนเองรวมทั้งสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง คอยดูแลตรวจผลงานให้คำแนะนำและข้อชี้แนะในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการความช่วยเหลือ
3. สร้างบรรยากาศการอบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้และทำกิจกรรมอย่างมีความสุข
4. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมแต่ละขั้นตอนให้บรรลุผลตามที่คาดหวัง
5. ให้เกียรติและยอมรับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
6. ร่วมประเมินและสรุปผลการปฏิบัติงานร่วมกับคณะวิทยากรเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนการอบรมในวันต่อไป
7. ร่วมประเมินผลการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

หลังการฝึกอบรม

1. ร่วมสรุปผลการฝึกอบรมเพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของการฝึกอบรม สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมและวางแผนการฝึกอบรมครั้งต่อไป
2. วางแผนติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. รายงานผลการดำเนินการฝึกอบรมให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

คำแนะนำสำหรับผู้เข้ารับการอบรม

ในการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เข้ารับการอบรมควรศึกษาและลงมือปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเอง และใช้กระบวนการกลุ่มในการฝึกอบรม มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้คิดค้นแสวงหาความรู้ เกิดเจตคติที่ดีและสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเองในกระบวนการดังกล่าว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรปฏิบัติตนดังนี้

1. เลือกประธาน เลขานุการกลุ่มทุกกิจกรรม หรือ ทุกวันอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนทำหน้าที่เป็นประธานและเลขานุการกลุ่ม
2. ปฏิบัติกิจกรรมให้ครบกระบวนการทุกขั้นตอนของการฝึกอบรม
3. ร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระดมสมองภายในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่
4. เปิดใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม
5. พยายามจดบันทึกกรอบแนวคิด ประเด็นสำคัญ สรุปผลการอภิปรายและสรุปผลการเรียนรู้ของตนเองในทุกหน่วย
6. ส่งผลงานให้วิทยากรเพื่อช่วยเหลือแนะนำให้ถูกต้องสมบูรณ์

คำแนะนำในการแบ่งกลุ่มทำงาน

1. ในการแบ่งกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกันนั้น กำหนดให้เลือกประธานกลุ่ม 1 คน เลขานุการกลุ่ม 1 คน ส่วนคนอื่นๆ ให้เป็นกรรมการกลุ่ม โดยกำหนดหน้าที่ไว้ดังนี้
 - ประธานกลุ่ม** มีหน้าที่ ดำเนินการประชุมกลุ่ม มอบหมายงานให้สมาชิกในกลุ่ม ควบคุมการอภิปรายภายในกลุ่ม สรุปประเด็น และประสานงานกับวิทยากร
 - เลขานุการกลุ่ม** มีหน้าที่จดบันทึกการประชุมกลุ่ม รวบรวมผลการศึกษาของสมาชิกภายในกลุ่ม เตรียมเอกสารและสื่อสำหรับการนำเสนอในการฝึกอบรม
 - กรรมการกลุ่ม** มีหน้าที่เสนอแนะความคิดเห็นต่อกลุ่ม ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
2. การแบ่งกลุ่มนั้นจะแบ่งกลุ่มโดยยึดหลักการแบ่งกลุ่มตามรูปแบบการบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตร เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
3. ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำหน้าที่ประธานกลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม

คำแนะนำในการอภิปรายกลุ่ม

1. ทำความเข้าใจในหัวข้อที่จะอภิปรายให้ชัดเจน
2. แสดงแนวความคิดต่อเรื่องที่กำหนด อย่างน้อยคนละ 1 แนวคิด
3. ไม่อภิปรายนอกประเด็น และไม่ควรรใช้เวลาในการอภิปรายเกิน 10 นาที
4. ปฏิบัติตนเป็นผู้มีจริยธรรม ได้แก่ มีมารยาทที่ดีในการพูดและการฟังคำแนะนำในการฝึกอบรม
5. ฟังคำแนะนำในการทำกิจกรรมจากวิทยากรให้เข้าใจ
6. ปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อตกลงในการฝึกอบรมด้วยความเต็มใจ
7. ร่วมกันอภิปรายภายหลังเสร็จสิ้นกิจกรรม
8. พึงตระหนักว่า การฝึกตนเองในการมีส่วนร่วมกับการฝึกอบรมโดยเน้นผู้อบรมเป็นสำคัญ

จะช่วยทำให้ได้พัฒนาตนเอง

เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม

เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 8 หน่วย ดังนี้

หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

- 1.1 บทบาทของผู้บริหาร
- 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- 1.3 ความเป็นมาของแนวคิดผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- 1.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- 1.5 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

หน่วยที่ 2 คุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์

- 2.1 ความหมายของความรักอันบริสุทธิ์
- 2.2 คุณลักษณะของความรักอันบริสุทธิ์

หน่วยที่ 3 คุณลักษณะด้านความถ่อมตน

- 3.1 ความหมายของความถ่อมตน
- 3.2 คุณลักษณะของความถ่อมตน

หน่วยที่ 4 คุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

4.1 ความหมายของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

4.2 คุณลักษณะของผู้ที่ให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

หน่วยที่ 5 คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์

5.1 ความหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์

5.2 คุณลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์

หน่วยที่ 6 คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ

6.1 ความหมายของความไว้วางใจ

6.2 หลักการสร้างความไว้วางใจ

6.3 การประยุกต์ใช้ความไว้วางใจกับบทบาทของผู้บริหาร

หน่วยที่ 7 คุณลักษณะด้านการบริการ

7.1 ความหมายและความสำคัญของการบริการ

7.2 ขั้นตอนการบริการและวิธีปฏิบัติงานบริการให้ประสบผลสำเร็จ

7.3 คุณลักษณะของการบริการที่ดี

หน่วยที่ 8 คุณลักษณะด้านการให้อำนาจ

8.1 ความหมายและความสำคัญของการให้อำนาจ

8.2 คุณลักษณะของการให้อำนาจ

กิจกรรมการฝึกอบรม

1. ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัยในการเชิญชวนให้ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีความประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเข้ารับการอบรม จำนวน 15 คน โดยติดต่อและประสานรายละเอียดด้วยตนเอง

2. ประชุมผู้ร่วมอบรมและทีมวิทยากรล่วงหน้าก่อนการอบรม 1 วัน

3. ดำเนินการอบรม โดยมีกิจกรรมย่อยดังนี้

3.1 พิธีเปิด

3.2 ทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการก่อนและหลังการอบรม

3.3 ประเมินวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการก่อนและหลังการอบรม

3.4 ประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการก่อน

การอบรม

3.5 จัดกิจกรรมหน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

3.6 จัดกิจกรรมหน่วยที่ 2 คุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์

3.7 จัดกิจกรรมหน่วยที่ 3 คุณลักษณะด้านความถ่อมตน

3.8 จัดกิจกรรมหน่วยที่ 4 คุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

3.9 จัดกิจกรรมหน่วยที่ 5 คุณลักษณะด้านการมีจิตสำนึก

3.10 จัดกิจกรรมหน่วยที่ 6 คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ

3.11 จัดกิจกรรมหน่วยที่ 7 คุณลักษณะด้านการบริการ

3.12 จัดกิจกรรมหน่วยที่ 8 คุณลักษณะด้านการอำนาจ

3.13 ประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการอบรม

3.14 ประเมินและติดตามผลหลังการอบรม 1 เดือน

3.15 พิธีปิดการอบรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 3 แผนการฝึกอบรม

หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

สาระสำคัญ

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างควมมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ โดยทั่วไปผู้นำจะเป็นบุคคลซึ่งมีบทบาทเป็นผู้บริหาร และประสานประโยชน์ในกลุ่ม ความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ หลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจการของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อยราบรื่น ในทางตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำก็จะให้เกิดผลเสียต่างๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวแทนแห่งความสำเร็จขององค์การอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจ อธิบายความหมาย ความเป็นมา ความสำคัญ และคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ มีเจตคติที่ดีและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

เนื้อหาสาระ

1. บทบาทของผู้บริหาร
2. ความหมายและภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
3. ความเป็นมาของแนวคิดผู้นำแบบผู้ให้บริการ
4. ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
5. คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรม เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ความสำคัญของภาวะผู้นำ ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ แนวคิดของผู้นำแบบผู้ให้บริการ ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ และคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
2. ผู้เข้ารับการอบรม ดูรูปภาพ “บุคคลในรูปภาพคือใครและมีพฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำโดดเด่นอย่างไร” บันทึกลงในกระดาษและตัวแทนผู้เข้ารับการอบรมนำเสนอ
3. ให้ผู้เข้ารับการอบรมอ่านเรื่อง ...(งาน) สดเสร็จ เมื่อ (คน) สำราญ...แล้ววิเคราะห์ว่า จากกรณีศึกษาดังกล่าวท่านเคยพบผู้นำในวงการศึกษามีภาวะผู้นำเช่นนั้นหรือไม่ อย่างไร
4. ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ท่านจะใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไร ยกตัวอย่าง
5. ผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากรร่วมกันอภิปรายสรุปและให้ข้อเสนอแนะ

สื่อการฝึกอบรม

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. กระดาษ A 4
3. รูปภาพผู้นำทางการศึกษา

การประเมินผล

1. สังเกตความสนใจของสมาชิกผู้เข้าอบรม
2. การร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น
3. ตรวจใบงาน

สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

1. ผู้เข้าอบรมได้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
2. สมาชิกผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
3. เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกผู้เข้าอบรม

หน่วยที่ 2 คุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์

สาระสำคัญ

การทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบผลสำเร็จและมีความสุข ผู้บริหารควรนำความรักเข้ามาใช้ในการบริหารงาน ทั้งในส่วนของความรักในตนเอง ความรักในงาน และความรักในผู้ร่วมงาน ความเข้าใจถึงความแตกต่าง การแนะนำสั่งสอนโดยการตั้งคำถามกระตุ้นความสนใจ การเป็นผู้ฟังที่ดี อดทน ให้อภัย เมื่อท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรักย่อมก่อให้เกิดความศรัทธาและทำงานอย่างมีความสุข

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในด้านความรักอันบริสุทธิ์ และสามารถนำคุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์ไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหาสาระ

ความหมายและคุณลักษณะของความรักอันบริสุทธิ์

ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรมเกี่ยวกับความหมายและคุณลักษณะของความรักอันบริสุทธิ์
2. การฟังเพลง “ภูมิแผ่นดิน นวมินทร์มหาราชา” แล้วร่วมกันวิเคราะห์ให้อารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการฟังเพลง
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมจับคู่ผลัดกันเล่าเรื่องจริงจากประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้ได้รับความรักและความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา สุ่มตัวแทนผู้เข้ารับการอบรมแบ่งปันประสบการณ์
4. ให้ผู้เข้ารับการอบรมอ่านบทความ “การบริหารด้วยความรัก” และ “หัวหน้าผู้ใจดี” และวิเคราะห์ห้วิจารณ์
5. ผู้เข้ารับการอบรมทำใบงานท้ายหน่วยและสุ่มตัวแทนผู้เข้ารับการอบรม 1-2 คน นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านความรักอันบริสุทธิ์ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

สื่อการฝึกอบรม

1. วีซีดีเพลง “ภูมิแผ่นดิน นวมินทร์มหาราชา”
2. เอกสารประกอบการบรรยาย
3. กระดาษ A 4

การประเมินผล

1. สังเกตความสนใจของสมาชิกผู้เข้าอบรม
2. การร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น

สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

1. ผู้เข้าอบรมได้มีความรู้เกี่ยวกับความรักอันบริสุทธิ์
2. สมาชิกผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
3. เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกผู้เข้าอบรม

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาคาร

สาระสำคัญ

ความถ่อมตนเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการให้เกียรติผู้อื่น ยอมรับศักยภาพและความสามารถของตนตามความเป็นจริง ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง ด้วยใจเป็นกลาง สามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่น รู้จักแสดงความชื่นชมผู้อื่น ไม่แสดงออกถึงความโอ้อวดความรู้ ความสามารถและความสำเร็จของตน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในด้านความถ่อมตนและสามารถนำคุณลักษณะด้านความถ่อมตนไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหาสาระ

ความหมายและคุณลักษณะของความถ่อมตน

ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรมเกี่ยวกับความหมายและคุณลักษณะของความถ่อมตน
2. ผู้เข้ารับการอบรมจับคู่แสดงบทบาทสมมติ ในสถานการณ์จำลอง “เมื่อผู้บริหารต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานในวันหยุด”
3. ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันแสดงความคิดเห็นและวิจารณ์ถึงลักษณะการใช้ภาษาพูด ภาษาท่าทางของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้เข้ารับการอบรมทำใบงานทำหน่วยและสุ่มตัวแทนผู้เข้ารับการอบรม 1-2 คน นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านความถ่อมตนในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

สื่อการฝึกอบรม

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. กระดาษ A 4

การประเมินผล

1. สังเกตความสนใจของสมาชิกผู้เข้าอบรม
2. การร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น

สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

1. ผู้เข้าอบรมได้มีความรู้เกี่ยวกับความถ่อมตน
2. สมาชิกผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
3. เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกผู้เข้าอบรม

หน่วยที่ 4 คุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

สาระสำคัญ

การให้คุณค่าแก่ผู้อื่นเป็นคุณลักษณะที่แสดงออกโดยการเห็นคุณค่าและนับถือผู้อื่น เชื่อมมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีในผู้อื่น รวมถึงการคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น โดยให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานมากกว่าตนเอง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่นและสามารถนำคุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่นไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหาสาระ

ความหมายและคุณลักษณะของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรม เกี่ยวกับความหมายและคุณลักษณะของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น
2. ผู้เข้ารับการอบรมอ่านบทความ และร่วมวิเคราะห์พฤติกรรมในการให้คุณค่าแก่ผู้อื่นมีลักษณะอย่างไร และร่วมแสดงความคิดเห็น
3. ผู้เข้ารับการอบรมจับคู่แสดงบทบาทสมมติในสถานการณ์จำลอง “เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ”
4. ผู้เข้ารับการอบรมทำใบงานทำหน่วยและส้อมตัวแทนผู้เข้ารับการอบรม 1-2 คน นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่นในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

สื่อการฝึกอบรม

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. กระดาษ A 4

การประเมินผล

1. สังเกตความสนใจของสมาชิกผู้เข้าอบรม
2. การร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น

สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

1. ผู้เข้าอบรมได้มีความรู้เกี่ยวกับการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น
2. สมาชิกผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
3. เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกผู้เข้าอบรม

หน่วยที่ 5 คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์

สาระสำคัญ

การมีวิสัยทัศน์เป็นความสามารถในการมองไปยังอนาคตด้วยจินตนาการบนพื้นฐานของความเป็นจริงและคาดการณ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน สามารถจัดการ

ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งบริหารจัดการองค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในด้านการมีวิสัยทัศน์และสามารถนำคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหาสาระ

ความหมายและคุณลักษณะของการมีวิสัยทัศน์

ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาคู่มือฝึกอบรมเกี่ยวกับความหมายและคุณลักษณะของการมีวิสัยทัศน์
2. แบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ร่วมกันศึกษาเรื่อง “การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อการพัฒนา” วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน – ภายนอก และร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ
3. แต่ละกลุ่มร่วมเล่นเกมการบริหาร “สลักหลังสร้างวิสัยทัศน์”
4. ตัวแทนกลุ่มนำเสนอสิ่งที่ได้รับจากการเล่นเกม และแนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

สื่อการฝึกอบรม

1. เอกสารประกอบการบรรยาย

2. ใบงาน

การประเมินผล

1. สังเกตความสนใจของสมาชิกผู้เข้าอบรม
2. การร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น

สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

1. ผู้เข้าอบรมได้ความหมายและความสำคัญคุณลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์และการประยุกต์ใช้การมีวิสัยทัศน์กับบทบาทของผู้บริหาร
2. สมาชิกผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
3. เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกผู้เข้าอบรม

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

หน่วยที่ 6 คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ

สาระสำคัญ

การบริหารโดยการมีส่วนร่วมจะต้องอาศัยความไว้วางใจอย่างมาก เพราะความไว้วางใจเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพที่มีของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล การมอบหมายงานให้เหมาะสมและการสร้างบรรยากาศของการทำงานด้วยความมั่นใจและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในด้านความไว้วางใจและสามารถนำคุณลักษณะด้านความไว้วางใจไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหาสาระ

ความหมายและคุณลักษณะของความไว้วางใจ

ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาคู่มือฝึกอบรมเกี่ยวกับความหมายและหลักการสร้างความไว้วางใจ
2. กิจกรรม “วางใจในผู้นำ” โดยแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ให้เลือกตัวแทน 1 คน เป็นผู้นำในการพาสมาชิกในทีมไปสู่เป้าหมาย โดยจะต้องนำสมาชิกผ่านเครื่องกีดขวางให้ได้ โดยที่สมาชิกในทีมจะถูกปิดตาด้วยผ้าแดงครั้งที่ 1 หัวหน้าทีมจะนำสมาชิกในทีมที่ถูกปิดตาด้วยผ้าเดินผ่านเครื่องกีดขวางไปพร้อมๆ กันและครั้งที่ 2 หัวหน้าทีมจะบอกให้สมาชิกในกลุ่มเดินผ่านเครื่องกีดขวางไปที่ละคน
3. ตัวแทนผู้เข้ารับการอบรมที่เป็นผู้นำและผู้ตามเปิดใจแสดงความรู้สึกในขณะที่ร่วมกันเดินทางผ่านอุปสรรคเพื่อไปสู่เป้าหมาย คนละ 1 นาที พร้อมทั้งสรุปให้ข้อคิดและความรู้สึกที่ได้รับขณะทำ

กิจกรรมและเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านความไว้วางใจในบทบาทของผู้บริหาร
สถานศึกษา

สื่อการฝึกอบรม

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. กระดาษ A 4

การประเมินผล

1. สังเกตความสนใจของสมาชิกผู้เข้าอบรม
2. การร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น

สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

1. ผู้เข้าอบรมได้ความหมาย หลักการสร้าง ความไว้วางใจ และการประยุกต์ใช้ความไว้วางใจ
กับบทบาทของผู้บริหาร
2. สมาชิกผู้เข้าอบรมได้แบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
3. เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกผู้เข้าอบรม

หน่วยที่ 7 คุณลักษณะด้านการบริการ

สาระสำคัญ

การบริการเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานด้วยความยินดีและเต็มใจ การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีม การใช้พรสวรรค์ในการส่งเสริมศักยภาพของผู้ร่วมงานให้โดดเด่นและเป็นแบบอย่างในเรื่องของจิตสำนึกเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการรับใช้และดูแลซึ่งกันและกัน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในด้านการบริการและสามารถนำคุณลักษณะด้านการบริการไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหาสาระ

ความหมายและความสำคัญของการบริการ คุณลักษณะของการบริการที่ดี ขั้นตอนการบริการ และวิธีปฏิบัติงานบริการให้ประสบผลสำเร็จ

ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญและคุณลักษณะของการบริการที่ดี ขั้นตอนการบริการและวิธีปฏิบัติงานบริการให้ประสบผลสำเร็จ
2. กรณีศึกษา เรื่อง “ได้รับใช้ผู้อื่น คือการหยิบบิ้นความผาสุกให้จิตตน” ผู้เข้ารับการอบรมจับคู่แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้สึกในการเป็นผู้รับใช้และให้บริการผู้อื่นในการเป็นผู้รับใช้และให้บริการผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร
3. ผู้เข้ารับการอบรมทำใบงานท้ายหน่วยและสมมติตัวแทนผู้เข้ารับการอบรม 1-2 คน นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านการบริการแก่ผู้อื่นในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

สื่อการฝึกอบรม

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. กระดาษ A 4

การประเมินผล

1. สังเกตความสนใจของสมาชิกผู้เข้าอบรม
2. การร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น

สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

1. ผู้เข้าอบรมได้มีความรู้เกี่ยวกับการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น
2. สมาชิกผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

3. เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกผู้เข้าอบรม

หน่วยที่ 8 คุณลักษณะด้านการให้อำนาจ

สาระสำคัญ

การที่ผู้นำมอบหมายภารกิจ ความรับผิดชอบเป็นการแสดงออกผ่านการมอบอำนาจด้วยการแบ่งปันอำนาจหน้าที่ให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของการร่วมแบ่งปันสถานะทางตำแหน่ง โดยใช้อำนาจส่วนตนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง

ไม่ต้องการความยำเกรงจากการเป็นผู้นำแต่เป็นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบอำนาจ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในด้านการให้อำนาจและสามารถนำคุณลักษณะด้านการให้อำนาจไปประยุกต์ใช้ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เนื้อหาสาระ

ความหมาย ความสำคัญและคุณลักษณะของการให้อำนาจ

ระยะเวลา 2 ชั่วโมง 30 นาที

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาจากคู่มือฝึกอบรม เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญและคุณลักษณะของการให้อำนาจ
2. คู่มือ "การมอบอำนาจ" และร่วมกันวิเคราะห์กรณีศึกษาตัวอย่างว่าผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจปฏิบัติหน้าที่ดีหรือไม่ อย่างไร ผู้เข้ารับการอบรมร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เคยปฏิบัติมีข้อดีข้อเสียและท่านแก้ไขอย่างไร
3. ผู้เข้ารับการอบรมอ่านเรื่อง "EMPOWERMENT" และ "10 ขั้นตอนในการให้อำนาจ" และทำใบงานท้ายหน่วย และสุ่มตัวแทนผู้เข้ารับการอบรม 1-2 คน เสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านการให้อำนาจในการบริหารสถานศึกษาอย่างไร

สื่อการฝึกอบรม

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. กระดาษ A 4

การประเมินผล

1. สังเกตความสนใจของสมาชิกผู้เข้าอบรม
2. การร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น

สรุปข้อคิดจากการทำกิจกรรม

1. ผู้เข้าอบรมได้มีความรู้เกี่ยวกับการให้อำนาจ
2. สมาชิกผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
3. เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกผู้เข้าอบรม

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาคาร

บทที่ 4

การประเมินผลการฝึกอบรม

แนวทางการประเมินผล

การประเมินผลการฝึกอบรมดำเนินการโดยคำนึงถึงปัจจัยหลัก 4 ประการ คือ ปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม เจตคติของผู้เข้ารับการอบรม และพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม หลังการอบรม ซึ่งดำเนินการในลักษณะต่างๆ ดังนี้ คือ

1. การทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งก่อนและหลังการอบรม
2. การวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งก่อนและหลังการอบรม
3. การทำแบบฝึกหัดหลังการอบรมแต่ละหน่วย 8 หน่วย ของผู้เข้ารับการอบรม
4. การสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการอบรมของผู้เข้ารับการอบรม
5. การประเมินและติดตามผลของผู้เข้ารับการอบรม ก่อนอบรมและหลังการอบรม 1 เดือน แบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองก่อนและหลังการอบรม

ฉบับที่ 2 ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรมประเมินความพึงพอใจในพฤติกรรมก่อนและหลังการอบรม

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

1. แบบประเมินผลก่อนการอบรม
 - 1.1 แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
 - 1.2 แบบวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ

- 1.3 แบบประเมินพฤติกรรมกรปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
 2. การประเมินผลระหว่างการอบรม
 - 2.1 แบบสังเกตพฤติกรรม
 - 2.2 แบบฝึกหัดประจำหน่วยทั้ง 8 หน่วย
 3. การประเมินผลหลังการอบรม
 - 3.1 แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
 - 3.2 แบบวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ
 - 3.3 แบบประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการอบรม
 - 3.4 แบบติดตามและประเมินพฤติกรรมหลังการอบรมไปแล้ว 1 เดือน
 - 3.5 แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม
- หลังการอบรม 1 เดือน

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

รายการอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

กษมา วรบรรณ ฌ อยุธยา และคณะ. (2545). รายงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการ

เรื่องภาวะผู้บริหารมืออาชีพ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2545. (อัตสำเนา)

คณะกรรมการคาทอลิกเพื่อพระคัมภีร์. (2545). พระคัมภีร์ภาคพันธสัญญาใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ.

ธีระ รุญเจริญ. (2545). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร:

บริษัท แอส.ที.เพรส. จำกัด.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักส์.

พระมหาบุญมี มาลาวิชโร. (2553). พุทธบริหาร: สู่สุดยอดนักบริหารผู้ทรงภูมิที่ลูกน้องรัก

และเทิดทูนอย่างจริงใจ. กรุงเทพฯ: อิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์ จำกัด.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, (2542, 19 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา.

เล่ม 116 ตอนที่ 74ก., หน้า 4-6.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, (2545, 19 ธันวาคม).

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 119 ตอนที่ 123ก., หน้า 19.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพมหานคร:

บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด.

หลักเกณฑ์และวิธีกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา, (2550. 16 พฤษภาคม).

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 124 ตอนที่ 24ก, หน้า 29-33.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. London:

Collier Nemillan.

Bennis, & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking changes*. New York:

Harper and Row.

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

Harcourt Brace College Publishers.

Dubrin, A. J. (1998). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. New Jersey:

Houghton Mifflin Company.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, Illinois:

The Robert K. Greenleaf Center.

_____. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

_____. (2002). *The power of servant leadership*. Servant: retrospect and prospect. In L. C. Spears (Ed.), San Francisco: Berrett-Koehler.

Laub, J. A. (2004). *Defining servant leadership: A recommended typology for*

servant leadership studies. Proceedings of the Servant Leadership Research

Roundtable. Retrieved October 5, 2004.

Spears, L. C. (2002). *Focus on leadership: Servant Leadership for the 21 st century*.

New York: John Wiley & Sons.

_____. (2004). *The Understanding and Practice of Servant-leadership*. In L. C.

Spears, & M. Lawrence (Eds.), *Practicing servant leadership: Succeeding*.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หน่วยที่ 1

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

กฎกระทรวงว่าด้วยเรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ยังได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2550, หน้า 29-33)

1. บทบาทด้านบริหารวิชาการ ผู้บริหารต้องมีหน้าที่พัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น วางแผนงานด้านวิชาการ จัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา พัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน รวมทั้งสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ตลอดจนพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ภาระกิจต่อไปจัดให้มีการนเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา รวมถึงการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการโดยประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่นรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา นอกจากนี้ต้องจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา คัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. บทบาทด้านบริหารงบประมาณ ผู้บริหารต้องมีหน้าที่จัดทำแผนงบประมาณและคำขอตังงบประมาณเพื่อเสนอเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง รวมทั้งอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ รวมถึงการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา อย่างไรก็ตามต้องปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ รวมถึงควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงินการนำเงินส่งคลัง

การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน และการจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์ บัญชี ทะเบียน และรายงาน เป็นต้น

3. ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารต้องมีหน้าที่วางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง สรรหาบรรจุ แต่งตั้งและการเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงาน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบ และการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ มาตรฐานวิชาชีพและ จรรยาบรรณวิชาชีพ วินัย คุณธรรม จริยธรรมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การขอรับใบอนุญาต รวมถึง การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ด้านการบริหารทั่วไป ผู้บริหารต้องมีหน้าที่พัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา วางแผนการบริหารงานการศึกษา วิจัยเพื่อพัฒนา นโยบายและแผน จัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา ดำเนินงานธุรการ ดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม จัดทำสำมะโนผู้เรียน และ การรับนักเรียน เสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษารวมไปถึง ประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย นอกจากนี้ต้องระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษา การพัฒนาศึกษา กิจกรรมนักเรียน ประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนและ ประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น รายงานผลการปฏิบัติงาน จัดระบบการควบคุม ภายในหน่วยงาน จัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

ในปัจจุบันการบริหารงานสถานศึกษามีความสลับซับซ้อน เพราะมีภารกิจหลาย ๆ อย่างที่ จะต้องปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทภาวะผู้นำที่แตกต่างจากผู้นำทั่วไป หน่วยงานและ นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2545, หน้า 20 – 21) ได้เสนอบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำทางวิชาการที่ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีอิสระ คล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากครู บุคลากรภายในโรงเรียน รวมทั้งบุคคลและหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน
3. การเป็นผู้อำนวยการที่อำนวยความสะดวก โดยอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในด้านวิชาการ การให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ตลอดจนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ มีความสุขในการเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ
5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงการเรียนการสอนและการทำงานให้ดีขึ้น
6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ
7. การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลโดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอก และมีการนำผลการประเมินมาใช้กำหนดนโยบายการศึกษา เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น
8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงานรวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนรับทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคของสังคมฐานความรู้

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา และคณะ (2545, หน้า 1-15) สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง จะต้องเป็นผู้นำในการสร้างและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ บทบาทใหม่ที่ผู้บริหารมืออาชีพที่นั่นต้องการเตรียมตัวและเป็นบทบาทใหม่ที่ผู้บริหารจะต้องศึกษา ทำความเข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางที่ตั้งไว้จนประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องมีการฝึกฝนตนเองด้านอุปนิสัยใจคอให้มีหัวใจในเรื่องบริการ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ความรู้สึกเสียสละ การที่เราจะช่วยเหลือบริการผู้อื่นก็จะเกิดขึ้นด้วยความบริสุทธิ์ใจจริง เป็นสิ่งที่ผู้อื่นมีความต้องการจากผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีใจกว้าง กล้าทำ กล้าเสียสละ เห็นผู้อื่นมีความสำคัญ กล้าได้กล้าเสีย ใจกว้างทางด้านการยอมรับความสำเร็จและการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ผู้บริหารจะต้องทำใจให้สุขุม เข้าร่วมกิจกรรมงานที่สมาชิกของกลุ่มรวมขึ้นจะทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มแต่ผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดใหม่ๆ เสมอและเข้าร่วมกลุ่มด้วยความจริงใจและมีการพัฒนาด้านความรู้เข้าใจในวิชาชีพ ให้มีความรู้ทางทักษะที่นำไปสู่ความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านนี้จะต้องอาศัยสติปัญญาและการฝึกฝน ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ รู้จักวิเคราะห์ที่ได้โดยมีทัศนะอันกว้างไกล นอกจากนี้ ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถเข้ากับคน เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร การพูดชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารอย่างมาก เป็นความสำเร็จแห่งการบริหารงานของนักวิชาการบริหารงานต้องบริหารคนให้เลิศล้ำ ชำนาญการ เก่งคนต้องเก่งงาน เก่งบริหารต้องได้ทั้งคนทั้งงาน

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการสร้างคุณภาพที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดเท่าที่จะพึงกระทำได้ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาคือการเป็นผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่บริหารงานจนเกิดประสิทธิภาพที่ดีให้แก่องค์กร นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นสัญลักษณ์ของคนที่มีความรับผิดชอบของการใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีวิสัยทัศน์ มีบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำ เสียสละและสร้างศรัทธาซึ่งจะนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน จากการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบว่า

บทบาทของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอันมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า ประสิทธิภาพขององค์การจะเกิดขึ้นจากการบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทในการปรับทีมงานในสถานศึกษาให้เป็นทีมงานที่แข็งแกร่ง มีสมรรถภาพ มีจิตใจพร้อมที่จะบุกเบิก สร้างสรรค์ สู้งานและแก้ปัญหาโดยให้แต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่ของตนและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีจุดหมาย มีความสำเร็จเพื่อการหล่อเลี้ยงให้มีกำลังใจ เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องพยายามทุ่มเทความสนใจของผู้ร่วมงานให้มากที่สุด ด้วยการถือหลักการทำงานกับคนว่าต้องได้คน จึงได้งาน ผู้บริหารจะต้องอยู่กับคน อยู่กับงาน หากขาดคน งานก็จะไม่ได้ ซึ่งหน้าที่เหล่านั้นจะหลอมรวมเป็นภาพความสำเร็จของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพราะการดำเนินงานต่างๆ ต้องมีผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอีกหลายคนที่มีส่วนให้งานประสบความสำเร็จซึ่งแต่ละคนแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการ ผู้บริหารจึงต้องนำเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ใช้เทคนิควิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการอย่างเป็นระบบพร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินผลและติดตามผลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงงานได้ดียิ่งขึ้น

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากจนบางครั้งมีผู้ใช้ในความหมายอย่างเดียวกัน แต่ลักษณะสำคัญของคำสองคำนี้พอจะบอกถึงความแตกต่างกันได้โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนดกล่าวคือ “ภาวะผู้นำ จะหมายถึงกระบวนการ แต่ “ผู้นำ” เป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง คำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” นี้มีนักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามความคิดเห็นแตกต่างกันไป เช่น

พรเทพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทิศทางที่ดีหรือชั่วได้โดยอิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ใน

สถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมายและความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่น ความร่วมมือร่วมใจ การดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12-13) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้ห้วงการประสบความสำเร็จ
2. เป็นผู้มีบทบาทในการแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่

เป็นผู้โต้แย้งกับปัญหา

3. การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน
5. เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบ

กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

ดูบริน (Dubrin, 1998, p. 431) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้ห้วงการประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้โต้แย้งกับปัญหาหรือผู้นำคือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม บาส (Bass, 1985, pp. 7-14) ก็ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำที่ได้มีการศึกษาและจำแนกเอาไว้รวมทั้งสิ้น 11 ความหมายคือ 1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม 2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ 3. ภาวะผู้นำในฐานะของศิลป์ที่ก่อให้เกิดการยอมรับ 4. ภาวะผู้นำในฐานะของการใช้อิทธิพล 5. ภาวะผู้นำในฐานะของการกระทำหรือพฤติกรรม 6. ภาวะผู้นำในฐานะของรูปแบบของการจูงใจคน 7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ 8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือของการบรรลุเป้าหมาย 9. ภาวะผู้นำในฐานะของการมีปฏิสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้น 10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน และ 11. ภาวะผู้นำในฐานะของการเริ่มต้นของโครงสร้าง

จากความหมายของ “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” จะเห็นได้ว่า “ผู้นำ” มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม สร้างเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสังคมเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และเป็นผู้ที่จะอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในกลุ่มในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้

อิทธิพลหรือตำแหน่งหน้าที่ให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ซึ่งจะต้องใช้ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นการโน้มน้าวใจเพื่อให้ผู้ตามใช้ความพยายามอย่างสมัครใจและอย่างกระตือรือร้น เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะไม่อยู่ข้างหน้าเพื่อนำหรืออยู่ข้างหลังเพื่อผลักดันหรือกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม การแข่งขัน และการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การและนโยบายการจัดการศึกษา ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำมีอาชีพจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการจัดการองค์การในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของการทำงานภายในองค์การ ดังนั้นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็น ผู้นำในการบริหารองค์การ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การนำ การควบคุม เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการนำ โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือช่วยให้บุคลากรขององค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์การ โดยเฉพาะในระยะที่องค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง และช่วยให้บุคคลในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โรงเรียนก็เช่นกัน ต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียน และความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน

แม้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติขององค์กร แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์กร ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับถูกตำหนิว่าขาดภาวะผู้นำและไม่ยอมรับในความรับผิดชอบในฐานะผู้นำ ดังนั้นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำด้วยภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารจะต้องตั้งใจ ผูกพันและลงทุนด้วยเวลาและพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังคำกล่าวที่ว่า “เราไม่มีเวลาที่จะให้การศึกษากับคนรุ่นต่อไป เราต้องการผลประโยชน์ของรูปแบบใหม่ของภาวะผู้นำที่ถูกต้องเดี๋ยวนี้” ซึ่งหมายถึงผู้บริหารทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ของผู้ผู้นำโดยทันที

สำหรับ เบนนิส และ นานัส (Bennis & Nanus, 1985, p. 215) กล่าวว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมากเพราะเป็นตัวทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาและสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้

จากแนวความคิดของนักวิชาการและผลการวิจัยของนักวิจัยองค์การระบุความสำคัญของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ ได้ดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่นความสามารถในการตัดสินใจสั่งการเพื่อที่จะทำให้ ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์
3. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์กรหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิผลหรือด้อยประสิทธิผล
4. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ซึ่งจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลหรือความสำเร็จของโรงเรียนส่วนใหญ่พบว่าอิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด อาจกล่าวได้ว่าประสิทธิผลของโรงเรียนขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ประสิทธิผลของการบริหาร

การศึกษาจะวัดได้ดีที่สุดที่ระดับโรงเรียน เพราะเป็นที่ที่ให้บริการการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่บ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้นำทางการศึกษาที่จะทำให้ครูสอนดี นักเรียนดี มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียน ซึ่งต้องใช้ภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการของผู้บริหาร ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากร และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้บุคลากรเปลี่ยนลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้

ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

นักวิชาการหลายคนที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเห็นพ้องกันว่า ใครก็ตามที่ยอมรับจุดยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Servant Leadership) มักจะเริ่มต้นจากเหตุการณ์การสนทนาระหว่างพระเยซูคริสต์เจ้ากับบรรดาศิษย์ของพระองค์ ซึ่งบันทึกในพระวรสาร (Gospel) ของ St. Mathew บทที่ 20 ข้อ 25-28 ว่า

พระเยซูเจ้าจึงเรียกทุกคนมาพบ ตรัสว่า ท่านทั้งหลายย่อมรู้ว่า คนต่างชาติที่เป็นหัวหน้าย่อมเป็นเจ้านายเหนือผู้อื่นและผู้ใหญ่ย่อมใช้อำนาจบังคับ แต่ท่านทั้งหลายไม่ควรเป็นเช่นนั้น ผู้ที่ปรารถนาจะเป็นใหญ่จะต้องทำตนเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นและผู้ใดที่ปรารถนาจะเป็นคนที่หนึ่งในบรรดาท่านทั้งหลาย ก็จะต้องทำตนเป็นผู้รับใช้เหมือนกับบุตรแห่งมนุษย์ มิได้มาเพื่อให้ผู้อื่นรับใช้แต่มาเพื่อรับใช้ผู้อื่นและมอบชีวิตของตนเป็นสินไถ่เพื่อมวลมนุษย์ (คณะกรรมการคatholic เพื่อพระคัมภีร์, 2545, หน้า 103) บ่อยครั้งที่พระเยซูคริสต์เจ้าทรงตำหนิศิษย์ที่มีกใหญ่ใฝ่สูง ทั้งๆ ที่พระองค์ได้แสดงตัวเป็นแบบอย่างแก่พวกเขาตลอดเวลาในการร่วมเดินทางเผยแผ่พระธรรมคำสอนโดยพระองค์ชี้ให้เห็นว่าแบบอย่างของพระองค์นั้นเป็นแบบอย่างของการรับใช้ พระองค์คือต้นกำเนิดและเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการที่ประเสริฐสุด

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เริ่มมาจากชนชาติอิสราเอล ที่เรียกตนเองว่าเป็นชนชาติที่พระเจ้าทรงเลือกสรร ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเรียกร้องการรับใช้พระเจ้าอย่างเป็นรูปธรรมจริงจัง ซึ่งหมายถึง การรับใช้พระองค์หมดสิ้นทั้งจิตใจและจิตวิญญาณ ดังที่บันทึกไว้ในหนังสือเฉลยธรรมบัญญัติบทที่ 10 ข้อ 12 ว่า “ดูก่อน คนอิสราเอล พระยาเวห์พระเจ้าของท่านทรงประสงค์ให้ท่านยำเกรงพระยาเวห์พระเจ้าของท่าน ให้ดำเนินตามทางทั้งปวงของพระองค์ ให้รักพระองค์ ให้ปรนนิบัติพระยาเวห์พระเจ้าของท่านด้วยสุดจิตสุดใจของท่านทั้งหลาย” (สมาคคมพระคริสตธรรมไทย, 2541, หน้า 241) การรับใช้มาจากหัวใจไม่ใช่การทำเพื่อที่จะได้รับค่ายกึ่งองสรรเสริญใดๆ ดังจดหมายของ St.Paul เขียนถึงชาวเอเฟซัส บทที่ 6 ข้อ 6-7 ว่า “อย่าทำดีรับใช้ต่อหน้าเหมือนจะให้มนุษย์พอใจเท่านั้น แต่จงเป็นเสมือนทาสรับใช้พระคริสตเจ้ากระทำตามพระประสงค์ของพระเจ้าจากใจจริง จงรับใช้ด้วยความเต็มใจเหมือนกับรับใช้องค์พระผู้เป็นเจ้ามิใช่รับใช้มนุษย์ (เรื่องเดียวกัน, หน้า 645) ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องปฏิบัติตนให้เหมือนกับพระเยซูคริสตเจ้าที่บันทึกในพระวรสารของ St.John บทที่ 13 ข้อ 14 ว่า “ในเมื่อเราซึ่งเป็นทั้งองค์พระผู้เป็นเจ้าและอาจารย์ยังล้างเท้าให้ท่าน ท่านก็ต้องล้างเท้าให้กันและกันด้วย” (เรื่องเดียวกัน, หน้า 332) ผู้นำแบบผู้ให้บริการแสดงออกถึงความถ่อมตน ดังที่บันทึกไว้ในหนังสือกิจการอัครสาวกบทที่ 20 ข้อ 19 ว่า “ข้าพเจ้ารับใช้องค์พระผู้เป็นเจ้าด้วยความถ่อมตนอย่างยิ่ง ข้าพเจ้าต้องทำให้เป็นทุกข์และเสี่ยงชีวิตจากการที่ชาวียิววางแผนปองร้ายข้าพเจ้า” (เรื่องเดียวกัน, หน้า 445) และเมื่อกล่าวถึงความสนิทสนมสัมพันธ์ของผู้นำกับพระเจ้า วินสตัน (Winston, 2002, p. 140) ให้ความเห็นว่า “ความชื่นชมยินดีเป็นผลประการหนึ่งที่เกิดจากความสัมพันธ์ นั่นคือ ผู้นำสะท้อนถึงความสัมพันธ์ของตนเองที่มีต่อพระเจ้าด้วยพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้อื่น นอกจากนี้ ชีวิตจิต (spiritual life) ของผู้นำแบบผู้ให้บริการกับพระเจ้าจะปรากฏออกมาด้วยความชื่นชมยินดีและความสุขใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

สรุปได้ว่า ความเป็นมาของแนวคิดผู้นำแบบผู้ให้บริการนั้น เริ่มจากอดีตกาลที่ชาวอิสราเอลรับใช้พระเจ้าหมดสิ้นจิตวิญญาณซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่มนุษย์มีต่อพระเจ้าในลักษณะที่เคารพยำเกรงถึงความยิ่งใหญ่และอำนาจของพระองค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเหตุการณ์ที่พระองค์ทรงล้างเท้าให้กับศิษย์ของพระองค์เองด้วยความยินดีและเต็มใจ แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการได้แสดงแบบอย่างแห่งความถ่อมตน เห็นประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตัวเอง ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะให้อำนาจและส่งเสริมผู้อื่นให้เติบโตและได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพของเขาเพื่อที่จะได้รับใช้ซึ่งกันและกันด้วย

แนวคิดของผู้นำแบบผู้ให้บริการ

แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการปรากฏครั้งแรก ในปี ค.ศ.1970 โดย กรีนลีฟ ได้เสนอไว้ในหนังสือชื่อ The Servant as Leader จากการสังมประสบการณ์กว่าครึ่งศตวรรษในองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบกับการอ่านเรื่องสั้นชื่อ Journey to the East ที่เขียนโดย เฮอร์แมน ฮีสเซ่ (Herman Hesse) ซึ่งเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการเดินทางค้นหาจิตวิญญาณของบุคคลกลุ่มหนึ่ง พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) ผู้ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่เป็นหัวใจและให้กำลังใจคนผู้เดินทาง คอยรับใช้ ประณินบัติและช่วยเหลือบุคคลกลุ่มนี้ด้วยความเอาใจใส่ การเดินทางจึงดำเนินไปได้ด้วยดี แต่แล้ววันหนึ่ง ชายผู้นี้ได้หายตัวไป ทำให้คนผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย ทุกคนพบว่า พวกเขาไม่สามารถจะกระทำการต่างๆ ได้เมื่อปราศจากชายผู้นี้ ในที่สุดทุกคนจึงละทิ้งการเดินทาง หลายปีผ่านไป ชายผู้หนึ่งในกลุ่มคนเดินทางได้มีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้กรสนับสนุนการเดินทาง ในครั้งนั้นได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เป็นผู้นำที่สูงส่ง ผู้อยู่เบื้องหลังการเดินทางนั้นและเป็นผู้นำแห่งจิตวิญญาณ เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้ น่าจะมีตัวตนจริง

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 13) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำและได้เขียนบทสนทนาของผู้นำแบบผู้ให้บริการว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำ ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้ายๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบผู้ให้บริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์แตกต่างโดยการดูแลรับใช้ก่อนตามความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหารคือความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อน ความต้องการของตนเองแบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำแบบผู้ให้บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้นและกลายเป็น

ผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ (Spears, 1995, p. 4) ผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะกลับตาลปัตรจากผู้นำแบบดั้งเดิม เขาจะเสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเองให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือสนองความต้องการของผู้อื่นนั่นเอง

ในขณะที่ ดาฟท์ (Daft, 1999, pp. 375-379) ได้อธิบายว่า ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์กร เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้แก่กับองค์กรอย่างเต็มที่เท่าที่องค์กรจะมอบหมายงานให้ทำ ผู้นำแบบผู้ให้บริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือนในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม ซึ่งบทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์กร และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ การเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเหนือ ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสู่อนาคต

ยูก์ (Yukl, 2002, p. 404) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบผู้ให้บริการ คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม อันหมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำยินดีมอบอำนาจและความไว้วางใจต่อผู้ตาม ขณะเดียวกันผู้ตามต้องเตรียมตัวเองให้พร้อมเพื่อที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำและควรตอบสนองกับโอกาสเมื่อได้รับการเสนอจากผู้นำโดยกระบวนการนี้จะทำให้เกิดผู้นำแบบผู้ให้บริการมากขึ้นในสังคม และสอดคล้องกับหลักปรัชญาของการบริหาร ซึ่ง กรีนลีฟ (Greenleaf, 1998, p. 16) ได้กล่าวถึงปรัชญาของการบริหาร ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการว่าเป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพการสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รูปแบบของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งเหมาะสมกับสังคมปัจจุบันที่ต้องการผู้นำที่เปี่ยมด้วยจริยธรรมและมีประสิทธิภาพสูง ฉะนั้น ความคิดรวบยอดของ “ผู้นำแบบผู้ให้บริการ” จึงค่อนข้างมีความหมายกว้างและลึกซึ้ง คำว่า “ผู้นำแบบผู้ให้บริการ” เป็นคำที่มาจากคำศัพท์ทางศาสนาและจิตวิทยาที่มาจากทางศาสนา เช่น พระเจ้า จิตวิญญาณ ส่วนทางจิตวิทยา เช่น การเติบโต การรู้ตัว เราสามารถให้คำจำกัดความของผู้นำแบบผู้ให้บริการคือผู้นำผู้มีจุดมุ่งหมายในการรับใช้ ให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้อื่นโดยการลงทุนด้วยการรับใช้ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาผู้อื่นให้สามารถทำงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้เพื่อความดีงามของส่วนรวม

อย่างไรก็ตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการเข้าใจผิดเกี่ยวกับคำว่า “ผู้รับใช้” ฮอล (Hall, 1991, p. 14) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า “การทำงานบางอย่างไม่ได้แสดงว่าคุณคนนั้นเป็นผู้รับใช้แต่เป็นผู้ให้บริการ คือบุคคลที่ทุ่มเทตนเองในการช่วยเหลือผู้อื่นเป็นคนสมบูรณ์ที่สุดและแสดงออกอย่างดีที่สุดตามศักยภาพของแต่ละคน นอกจากนี้ ผู้นำแบบผู้ให้บริการก็ไม่ใช่ว่าบุคคลที่มีคุณลักษณะชอบรับใช้เพื่อทำให้ผู้อื่นพอใจ โดยมีแรงจูงใจที่แอบแฝงเพื่อต้องการการยอมรับจากผู้อื่น ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะไม่ใส่ใจในตนเองนัก แต่จะมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาผู้อื่นคุณลักษณะของบุคคลที่ยินดีอุทิศตนในการรับใช้ผู้อื่นด้วยความสุภาพ ถ่อมตนเกิดจากคุณลักษณะที่แท้จริงของผู้นำเองซึ่งเป็นตัวจักรขับเคลื่อนในสิ่งที่ผู้นำแสดงออก

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัด

ความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว ดาฟท์ (Daft, 1999, pp. 371-375) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเองแต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น
2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือจะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น
4. ผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ ให้บริการผู้ตาม

ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1970) อธิบายความหมายของคำว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการว่าหมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายรับใช้เป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการผู้อื่นและองค์กร ผู้นำที่เป็นผู้ให้บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการจะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล การฟังและการใช้อำนาจทางศีลธรรมและการมอบอำนาจ ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือนำนั้นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากร เป็นผู้ให้บริการซึ่งผู้นำต้องให้บริการ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน ยูคัล (Yukl, 2002, p. 2) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติกร ภายใต้อำนาจการโน้มน้าวหรือการชี้แนะหรือชี้แนะแนวทางของตัวเอง ซึ่งเริ่มตั้งแต่ระดับจิตสำนึกและแรงบันดาลใจ

จนถึงระดับพฤติกรรม ทั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตัวเองให้เป็นผู้นำได้ มีวุฒิภาวะที่เติบโต เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ เป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเองและในที่สุดสามารถแสดงพฤติกรรมในการรับใช้ผู้อื่นต่อไปได้ ซึ่ง สเปียร์ (Spears, 2002, p. 4) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง การรับใช้เป็นอันดับแรก และการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือ การสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน ในส่วนของ ล็อบ (Laub, 2004) ให้คำจำกัดความของ ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการว่าหมายถึง การเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของคนแต่ละคน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการโน้มน้าวหรือการชี้แนะหรือชี้แนะแนวทางของตัวเอง ด้วยการเลือกที่จะดูแลปกป้องและรับใช้ผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง ซึ่งเริ่มตั้งแต่ระดับจิตสำนึกและแรงบันดาลใจจนถึงระดับพฤติกรรม โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อสนองตอบความต้องการและมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ทั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตัวเองให้เป็นผู้นำได้ มีวุฒิภาวะที่เติบโตเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ เป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเองและในที่สุดสามารถแสดงพฤติกรรมในการให้บริการผู้อื่นต่อไป

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นกฎธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง ความคิดของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นสิ่งพื้นฐานที่เกิดจากใจ ซึ่งหาไม่ได้จากภายนอกและไม่ใช่ว่าเรื่องยากในการจะยอมรับ อำนาจภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการจะมาจากภายในตัวบุคคล ดังหลักการของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในเรื่องของความอ่อนน้อมถ่อมตน มีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของคริสตศาสนาที่กล่าวในเรื่องของความสุภาพ ดังคำอธิบายที่ว่า สืบเนื่องจากความเข้าใจที่ว่ามนุษย์มีธรรมชาติที่อ่อนแอ เกิดจากพวงธูสดีดิน ความสุภาพหรือการถ่อมตนจึงเป็นการยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ความสุภาพ หมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิต มนุษย์มีหน้าที่รับใช้พระองค์และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิดและถ่อมตน ดังเช่น พระเยซูซึ่งเป็นผู้รับใช้ไม่ได้เป็นฝ่ายให้ผู้อื่นรับใช้แต่มาเพื่อรับใช้ พระองค์ทรงสอนบรรดาสาวกให้รับใช้เหมือนกับที่พระองค์ได้ทรงกระทำ โดยทรงล้างเท้าแก่สาวกขณะที่รับประทานอาหารมื้อสุดท้ายแล้วสอนให้สาวกเหล่านั้นล้างเท้ากันและกันด้วย พระองค์ทรงสอนว่า ผู้ใดยกตัวขึ้นจะถูกเหยียดลง ผู้ใดถ่อมตัวลงจะได้รับยกให้สูงขึ้นและหากถือความต้องการของตนเป็นหลักใหญ่แล้วพระเยซูคงจะไม่ทรงเลือกที่จะถูกตรึงและทรมานบนไม้กางเขน ซึ่งภาวะนี้ พระเยซูทรงต้องการให้มนุษย์ละทิ้งตัวตนของตัวเองเพื่อเสียสละและยกเอาความต้องการของผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตนเอง ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ความสุภาพถ่อมตนนี้ทำให้มนุษย์ดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่าย ไม่ฟุ้งเพื่อเห็นหลังตัวเอง

หลักการของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการไม่เพียงแต่สอดคล้องกับหลักคำสอนของคริสตศาสนาเท่านั้น แต่ยังสอดคล้องกับคำสอนของพุทธศาสนาเช่นกัน ด้วยแนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในเรื่องของความเสียสละ การให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ การพัฒนาให้ผู้ตามได้เกิดการเรียนรู้และเจริญงอกงาม การสร้างจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน และการทำตนให้เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวหัวใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเพื่อเกื้อกูล หรือเป็นหลักการของการสงเคราะห์ (พระมหาบุญมี มาลาวิโร, 2553, หน้า 73) อันประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตา โดยภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเด่นชัดในหลักปฏิบัติของท่านหรือการให้ หมายถึงความเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงการให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

และอัตถจริยา เป็นการประพฤติประโยชน์ คือชวนช่วยช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับหลักธรรมทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้ปกครอง หรือผู้นำทุกระดับ ประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจาคะ อาชวะ มัทวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ โดยภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการสอดคล้องกับหลักปฏิบัติในเรื่อง ของทานที่เป็นเรื่องของการให้ การเผื่อแผ่แบ่งปันและการสงเคราะห์ผู้อื่นกล่าวคือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้ มิใช่เพื่อเอาจากผู้อื่น เอาใจใส่อำนวยความสะดวกให้ผู้อื่น ได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และ ให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี ปริจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยความเสียสละ สามารถเสียสละความสุข สำราญของตน เพื่อประโยชน์สุขของสมาชิกและความสงบเรียบร้อยของกลุ่มหรือชุมชน อาชวะ การ ปฏิบัติการด้วยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทางสัตย์ ไร้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่ หลอกลวงผู้อื่น มัทวะ ความสุภาพอ่อนโยน ทั้งทางกายและวาจา ไม่แข็งกระด้าง สุภาพไพเราะ อ่อนหวานต่อคนทั่วไป มีอัธยาศัยงามละมุนละไม ไร้ซึ่งคำแฉ่งบาดใจเตือนจากผู้อื่น อักโกธะ ความไม่โกรธ ความเมตตา มีคณาภีร์ ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นได้บังคับบัญชาโดยสม่ำเสมอด้วยใจ อันบริสุทธิ์ และอวิโรธนะ กิจประพฤติไม่ผิดจากความเที่ยงตรง ดำรงอยู่ในความยุติธรรม มีความสงบเสงี่ยม มีสติควบคุมรักษามารยาททางกาย วาจา ให้เป็นสุจริตและสุภาพ ไม่ผิดระเบียบประเพณีตลอดจน กฎหมายและศีลธรรม (พระมหาบุญมี มาลาภิโร, 2553, หน้า 77-80) ซึ่งหลักธรรมทศพิธราชธรรมนี้ สอดคล้องกับการกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในเรื่องของความรัก การแบ่งปันและเสียสละ การบริการ ความสุภาพถ่อมตน และการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ด้วยเหตุนี้ การปฏิบัติตามหลักการ ของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการจึงไม่ได้เหมาะสมสำหรับวัฒนธรรมตะวันตกที่นับถือคริสตศาสนาเท่านั้น แต่ในประเทศไทยซึ่งมีพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ การปฏิบัติตามหลักการของภาวะผู้นำแบบ ผู้ให้บริการจึงมิได้ผิดแผกไปจากหลักปฏิบัติของสังคมไทยแต่อย่างใด โดยเฉพาะความสอดคล้องกับ หลักธรรมสำหรับผู้นำหรือผู้ปกครอง

...(งาน) สำเร็จ เมื่อ (คน) สำราญ....



จากงานเขียนของท่าน วาชิรเมธี ได้นำเสนอให้มนุษย์งานอย่างเราๆ ท่านๆ ได้เปลี่ยนมุมมองใหม่ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เห็นความสำคัญของงาน เพื่อที่คุณจะได้ไม่ต้องเป็นสมาชิกชมรม คนเกลียดเช้าวันจันทร์รักเย็นวันศุกร์อีกต่อไป แลผมยังมีการสอดแทรกการนำธรรมะเข้ามาใช้ได้อย่างแนบเนียนโดยไม่น่าเบื่ออีกด้วย.....

พระท่านว่า การจะทำการสิ่งใดๆ ให้ประสบความสำเร็จนั้น ใช่ว่าเพียงแต่จะอาศัยความสามารถเพียงอย่างเดียว ในภาวะทางด้านจิตใจของผู้สร้างสรรค์ผลงานนั้น ก็มีส่วนร่วมด้วยเช่นกัน ดังที่คำโบราณท่านเคยกล่าวไว้ว่า ..ใจเป็นนาย กายเป็นบ่าว.. คนเราถ้าหากมีใจรักชอบในสิ่งที่ทำ การจะทำการใดๆ ก็คงจะประสบความสำเร็จ ได้ไม่ยาก

การที่จะเริ่มต้นทำงานชิ้นใดๆ นั้น จำเป็นที่จะต้องมึสติ เพราะสติทำให้เราตระหนักและรับรู้ตนเองอยู่ตลอดเวลา ณ ปัจจุบัน ขณะนี้เรากำลังทำอะไรอยู่ และสติก่อให้เกิดสมาธิ และสมาธิก็ก่อให้เกิดปัญญา และเมื่อเรามีปัญญา เราก็สามารถสร้างสรรค์ผลงานชิ้นใหม่ๆ ได้อย่างดีมีคุณภาพ และมีจรรยาบรรณ โดยท่านได้ยกตัวอย่างเป็นข้อๆ เพื่อให้เห็นภาพชัดๆ ไว้ดังนี้

* 1. ผู้บริหารต้องแบ่งงานและใช้ลูกน้องเป็น

ในมุมมองของท่าน ว.วชิรเมธี นั้น ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิธีการบริหารที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง เพราะผู้บริหารเปรียบเหมือนนิ้วโป้ง มีหน้าที่หนักแน่น มั่นคง ก็คือ ต้องมีความหนักแน่นมั่นคงเป็นหลักเป็นชัยให้ลูกน้องเชื่อถือได้ ถ้าผู้บริหารโหด ไม่แน่นอน ลูกน้องก็จะทำงานได้โลเลตาม นอกจากจะมั่นคงแล้ว สิ่งหนึ่งที่สำคัญมาก สำหรับคนที่เป็นผู้บริหารก็คือ ต้องแบ่งงานกันทำ ช่วยบริหารช่วยจัดการไม่แบกทุกอย่างไว้คนเดียว ไม่อย่างนั้นจะหนักทั้งกายและหนักทั้งใจเพราะต้องแบกภาระมากกว่าคนอื่น เพราะมนุษย์ไม่ได้เก่งทุกเรื่อง คนที่ทำตัวเก่งทุกเรื่อง มักจะเป็นทุกข้ง่าย การรู้จักแบ่งงานและเลือกใช้คน จึงเป็นหลักการของผู้บริหารที่ต้องทำให้ได้ เพราะไม่ว่าจะงานหนักอย่างไร ก็ต้องมีเวลาให้กับตัวเอง ในเมื่อได้แบ่งงานไว้แล้ว คนทุกคนควรมีโมงยามแห่งความสุข ที่มีเวลาแบ่งสัปดาห์ส่วนให้กับตัวเอง ไม่เช่นนั้นจะหลงแบกไปทุกเรื่อง

* 2. ผู้นำที่ดีต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่ก้าวเข้ามารับตำแหน่ง ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้ก้าวไปข้างหน้า และควรทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ หมายถึง กล้านำกล้าเปลี่ยนไปในทางที่ดี มีหลักการและเหตุผลที่ดีรองรับ ไม่ใช่แค่เปลี่ยนตามใจชอบแต่ต้องดูสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นประกอบด้วยเพราะทุกองค์กรต้องมีวัฒนธรรมองค์กรของตัวเอง ต้องให้เวลาในการปรับตัวกันบ้างถึงจะดูดีไม่เป็นการหักหาญน้ำใจกันเกินไป ผู้นำที่ดีจะเปลี่ยนแปลงอะไร ก็ต้องดูทิศทางลมให้รอบคอบว่า องค์กรที่เรา กำลังจะเปลี่ยนแปลงนั้น มีลักษณะการทำงานกันมาอย่างไร ถ้าปรับเปลี่ยนโดยขาดความรอบคอบเหมาะสม จะยังพบกับความยุ่งยาก แทนที่จะก้าวไปข้างหน้า กลายเป็นว่ากลับมาสะดุดขาตัวเอง

* 3. ผู้นำต้องมีความเข้าใจ

หลักประการต่อมาในการเป็นผู้นำก็คือ ต้องมี ความเข้าอกเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ จึงจะได้นั่งอยู่ในใจลูกน้อง แต่ถ้าทำตัวนั่งอยู่บนหัวลูกน้อง คุณก็จะไม่ได้ใจลูกน้องเลย อาจจะได้แต่ความรู้สึกเบื่อหน่ายเกลียดชัง เพราะชินแต่การใช้อำนาจบาตรใหญ่ จะมีความต้องการอะไร ก็สั่งเอาแต่อารมณ์ตามใจตัว ชมขู่ลูกน้องด้วยอำนาจ หากเอาแต่ใจตัวเองเป็นใหญ่ ลูกน้องทำงานไม่ทันใจก็อารมณ์เสียสุดท้ายอาจจะมีสิทธิ์หัวใจวายกันทั้งเจ้านายและลูกน้อง นายก็เครียด เพราะไม่ได้ตั้งใจ ลูกน้องก็เครียด เพราะกลัวจะทำไม่ถูกเจ้านาย ดังนั้นเป็นนายก็ต้องได้ใจลูกน้อง ไม่อย่างนั้นก็ประสาทเสียด้วยกันทั้งสองฝ่าย เมื่อทำงานอย่างไม่มีความสุข ก็ยากที่ผลงานจะออกมาดี ถ้าเป็นผู้นำแล้วแต่ไม่ได้ใจคน วันที่เราหมดอำนาจไปแล้วเดินออกจากสำนักงานไป อาจจะมีเสียงไล่ส่ง แต่ถ้าเราลาออกหรือเกษียณไปแล้ว แต่มีลูกน้องมอบดอกไม้และการ์ดให้ นั่นแสดงว่าเราชนะใจลูกน้องได้เป็นอย่างดี

* 4. ต้องรู้จักแบบผู้เชี่ยวชาญ

ในชีวิตการทำงานของเราจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ ทั้งลูกน้องและหัวหน้างานยิ่งเป็นหัวหน้ายิ่งต้องมีความเป็นมืออาชีพ สูงกว่าคนอื่นในองค์กรจะได้นำเขาได้ และผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ มีความสามารถอย่างแท้จริง จะต้องไม่ทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถแบบหลอกลวง คือ ไม่รู้จักจริงหรือทำตัวเป็น “นักวิชาการ” ที่ไม่รู้จักสักเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องงานของตัวเอง ถ้ามีสิ่งใดที่ไม่รู้จัก ก็ต้องกล้าที่จะเรียนรู้ใหม่ เปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ ไม่รู้จักก็ต้องกล้าบอกว่า ไม่รู้ ไม่เห็นเป็นไร ไม่มีใครรู้ทุกเรื่องในโลกนี้อยู่แล้ว ยอมรับว่าไม่รู้ดีกว่ามีคนจับได้จ้า ไม่รู้หรือรู้ไม่จริง และต้องใช้ความรู้คู่จรรยาบรรณ

* 5. กายอยู่กับกิจ จิตอยู่กับงาน

การจะทำงานให้ได้ผลสูงสุด ต้องมีความตั้งมั่น ตั้งใจแน่วแน่ การทำงานที่ดีก็คือ การปฏิบัติธรรม หากงานดี ก็จะเป็นอนุสาวรีย์ของชีวิตหากงานไม่ดี ก็จะเป็นเครื่องประจานตัวเราตลอดไป โดยอาศัยหลักธรรมะเข้ามาช่วยเสริม มีทั้งหมด 4 ข้อก็คือ มีใจรัก พากเพียรทำ จดจำจ่อจิต และวินิจฉัย หากทำงานใดแล้วมีคุณธรรมทั้ง 4 ข้อนี้แล้ว งานนั้นสำเร็จแน่นอน

* 6. รักในสิ่งที่ทำ

เราจำเป็นที่จะต้องรู้ตัวตน ต้องรู้ว่าสิ่งที่ตัวเรากำลังทำอยู่นั้น ใช่ว่าตัวตนจริงๆ หรือเปล่า หรือว่าเรากำลังแสดงบทบาทสิ่งที่มีผู้อื่นมอบให้อยู่ เพราะว่าหากเราทำสิ่งที่บึงคับฝืนใจทำ ผลงานที่

ออกมา ก็จะเป็นไปในรูปแบบสักแต่ทำ หรือทำให้หมดไปวันๆ ยิ่งไปกว่านั้น ความรู้สึกเป้าหมายที่เกิดขึ้น ทำให้เรารู้สึกขาดความเคารพนับถือในตัวเอง และกลายเป็นคนที่ทำอะไรก็ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากจิตใจไม่ยอมรับ หรือไม่มีความรู้สึกที่อยากจะทำงานออกมานั่นเอง

นอกจากนี้ในการทำงานนั้น ผู้บริหารที่ดีหรือแม้กระทั่งพนักงานทั่วไป ตามแนวทางของท่าน ว.วชิรเมธี ควรจะต้องมีองค์ประกอบ คือ การทำงานต้องอารมณ์ดี ก็จะมีความสุข ที่จริงไม่เฉพาะทำงานเท่านั้น แต่ควรจะมีอารมณ์ดีตลอดเวลา เพราะนอกจากจะทำให้สุขภาพจิตดีแล้ว ยังทำให้อายุยืนด้วย ธรรมะที่จะทำให้ให้อารมณ์ดี ก็คือ มีสัมมาทิฐิปฏิบัติถูกต้อง วางตนให้เหมาะสม ขึ้นชมคนอื่น ไม่ฝืนสังขาร ทำงานสุจริต ฝึกจิตให้สูง ไม่ปรุงความคิด ไม่ยึดติดโลกธรรม เพียงแค่นี้อารมณ์ดีมีอายุยืนยาวแน่นอน

การทำงานไม่ใช่เพียงทำงานให้เสร็จเท่านั้น แต่ต้องทำให้สำเร็จด้วย นั่นก็คือต้องทุ่มเทรับผิดชอบทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ คนสำเร็จ งานสำเร็จ หากเรามีสุขภาพใจที่ดี ที่เข้มแข็งแล้ว ไซ้ไร การจะทำกิจใดๆ ก็ไม่ยากเกินความสามารถเช่นกัน....

ที่มา...พลังจิต.คอม

ใบงาน หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

1. ท่านเคยพบผู้นำที่มีพฤติกรรมโดดเด่นในเรื่องของการดูแลและให้บริการหรือไม่ เป็นใครและมีพฤติกรรมอย่างไร ยกตัวอย่าง

.....

.....

.....

.....

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

2. หลังจากทีอ่านเรื่อง ...(งาน) สำเร็จ เมื่อ (คน) สำราญ... แล้ว ให้ท่านวิเคราะห์ว่าจากกรณีศึกษา
ดังกล่าวท่านเคยพบผู้นำในวงการศึกษามีภาวะผู้นำเช่นนั้นหรือไม่ อย่างไร

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

3. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารท่านจะใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร
สถานศึกษาอย่างไร ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ท่านจะแสดงพฤติกรรมนั้น

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

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หน่วยที่ 2

ความหมายของความรักอันบริสุทธิ์



ความรักอันบริสุทธิ์ หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีความกรุณา สนใจ ซื่อสัตย์และห่วงใยในชีวิตของผู้ร่วมงานและสังคมที่ตนอยู่ด้วยความรับผิดชอบ จริ่งใจ ยุติธรรม ทำงานแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้อื่นบรรลุถึงความสมบูรณ์ ที่ควรจะเป็น เป็นความรักที่มีเพื่อส่วนรวมและเป็นความรักในแง่ของศีลธรรม สามารถควบคุมตนเอง ได้อย่างดีเยี่ยม มีความสงบและสันติท่ามกลางความโกลาหล เก็บปฏิกิริยาได้ยามเมื่อมีความโกรธ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดของความรักบริสุทธิ์ ได้แก่ ความรักระหว่างพ่อแม่กับลูกหรือความรักระหว่างเพื่อนฝูง โดยสังเกตได้ว่าความรักบริสุทธิ์นั้นจะไม่มีความเห็นแก่ตัวหรือความหวังเข้ามาเกี่ยวข้อง

คุณลักษณะของความรักอันบริสุทธิ์

ในการบริหารงานของผู้บริหาร เราก็สามารถให้ความรักแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วย มีงานวิจัยและหนังสือหลายเล่มที่เขียนถึงเรื่องของภาวะผู้นำว่าจริงๆ แล้วภาวะผู้นำก็คือ การให้ความรักแก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามยินดีและเต็มใจที่จะทำงานให้กับผู้นำ เพราะผู้นำนั้นเริ่มตั้งแต่ตัวเราเอง และหัวหน้างานทุกระดับ เพราะถ้าเรามีคนที่จะต้องให้บังคับบัญชา แปลว่าเรามีผู้ตามแล้ว นั่นแสดงว่าเราก็มีฐานะเป็นผู้นำ วิธีการเพิ่มภาวะผู้นำให้ดีขึ้นนั้น สามารถทำได้โดยการเพิ่มความรักเข้าไปในทุกจุดที่เรานำลูกน้อง ความรักในที่นี้ก็คือ ความรู้สึกที่ดี คิดดี หวังดี อยากให้ลูกน้องเราได้ดี ไม่มีเจตนาร้ายใดๆ แอบแฝงอยู่กับการกระทำของเราที่มีต่อลูกน้อง มีคุณลักษณะดังนี้

1. ชื่นชมผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรัก ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี มีผลงานที่เห็นเด่นชัด ในฐานะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีก็จะต้องให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้น โดยการชื่นชมผลงานของเขาด้วยความจริงใจ ไม่ใช่ชมแต่ปาก แต่สีหน้าและแววตาเต็มไปด้วยความอิจฉาริษยา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาก็รู้สึกได้ว่าเราไม่มีความจริงใจให้ นอกจากนั้นเรายังสามารถชื่นชมผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ดีนั้นให้กับองค์กรรับทราบได้อีกด้วย ไม่ว่าจะใครก็ตามที่เราชอบหน้า หรือไม่ชอบหน้า ถ้าเราให้ความรักที่เท่าเทียมกันแล้ว ถ้าเขาทำงานได้ดี ก็ต้องปฏิบัติด้วยวิธีการแบบเดียวกัน มิฉะนั้นแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกทันทีว่า ผู้บริหารลำเอียง เลือกรักที่รักมากกว่าซึ่ง

2. ตำหนิผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรัก ในทางตรงกันข้ามเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผลงานหรือแสดงพฤติกรรมบางอย่างที่ไม่เหมาะสม หรือไม่ตรงกับสิ่งที่องค์กรคาดหวัง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีก็ต้องบอกให้เขาทราบ ไม่ได้แปลว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเลย แต่เป็นการตำหนิด้วยความรักและความจริงใจ เหมือนกับที่เราถูกพ่อแม่ตำหนิ คุด่า ในบางเรื่องที่เราทำผิด พ่อแม่

เราไม่เคยมีเจตนาร้ายกับเราเลย ท่านทำเพราะอยากให้เราได้ดีและทำไปด้วยความรักและความจริงใจ ที่มีให้กับลูก ถ้าเราเป็นผู้หน้าที่ดี เราก็ต้องคิดในลักษณะเดียวกันให้ได้ก็คือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ถูกต้องไม่เหมาะสม เราก็ตำหนิได้ แต่ตำหนิด้วยความรักและความจริงใจ ซึ่งถ้าเราไม่มีเจตนาไม่ดีกับเขาแล้วสิ่งที่เราพูดออกไปนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับรู้ได้ว่าผู้บริหารไม่ได้มีเจตนาที่ไม่บริสุทธิ์แต่อย่างใด มีแต่อยากจะทำให้ดีขึ้นมากกว่า

3. สร้างบรรยากาศแห่งความรัก เรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญมาก บรรยากาศในการทำงานที่ดีในองค์กรของตนเองนั้น เป็นแรงจูงใจที่สำคัญอันหนึ่งที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำงาน หรือไม่อยากทำงาน การที่เราเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ เรามีหน้าที่ที่จะต้องสร้างบรรยากาศเหล่านี้ขึ้นให้ได้ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจเชิงบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งที่เราทำได้ทุกวันเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความรักก็คือ ทักทายผู้ใต้บังคับบัญชาเราทุกคนอย่างสดชื่นและกระฉับกระเฉง พูดคุยกับทุกคนด้วยความเป็นมิตร และมีรอยยิ้มอยู่บนสีหน้าของเราเสมอไม่ว่าขณะนั้นจะมีเรื่องราวที่ร้ายแรงอะไรเกิดขึ้นก็ตาม

4. สร้างทัศนคติแห่งความรัก เรื่องนี้ถือได้ว่าเป็นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องสร้างขึ้นในใจของตนเอง ไม่มีใครสร้างให้เราได้ เพราะเรื่องของทัศนคตินั้นเป็นเรื่องของความคิด บางคนพยายามไปหาหนังสือ ไปฟังอบรมเรื่องของการปรับเปลี่ยนทัศนคติ แต่สุดท้ายก็ล้มเหลว เพราะอ่านและฟังอย่างเดียวไม่เคยเปลี่ยนจิตใจของตนเอง ดังนั้นถ้าเราจะนำผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรักอย่างจริงจังแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนก่อนก็คือ ทัศนคติที่ดีของตนเอง หมายความว่า ผู้บริหารต้องมีสติในการคิดดี ทำดี พูดดี แค่ 3 ตัวนี้ถ้าเราทำได้กับเราเองแล้ว แทบจะไม่ต้องไปเข้าโรงเรียนภาวะผู้นำที่ไหนๆ เลย เราจะเป็นผู้นำที่มีแต่คนรัก และมีแต่คนที่อยากจะมาอยู่ภายใต้การนำของเรา

ก๊อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารร้านสะดวกซื้อ 7-11 ท่านต้องบริหารลูกน้อง 85,000 คน ทั่วประเทศ ท่านมีมุมมองความรักในแบบผู้ให้พื้นฐานรักและได้เขียนผลงานในชื่อว่า "CEO กับความรัก" ทำให้เราได้รู้ว่าคนคนหนึ่งกว่าจะเติบโตมาเป็น CEO สามารถดูแลลูกน้องนับแสนคนได้นั้น ต้องมีความรักให้แก่เพื่อนมนุษย์อย่างยิ่งใหญ่เป็นพื้นฐานของจิตสำนึก



"นิยามความรักสำหรับผม คือ อยากเห็นคนรักมีความสุข อยากให้ ถ้าเป็นความอยากได้นั้น ไม่ใช่รักของแท้ แต่เป็นความเห็นแก่ตัว เปรียบเทียบได้กับความรักของพ่อแม่ที่มอบให้แก่ลูก เป็นการให้ที่ไม่หวังสิ่งตอบแทน" ก๊อศักดิ์พูดถึงนิยามความรักของเขา

"ความรักที่มีแต่ให้" ในความหมายของก๊อศักดิ์ เขาอธิบายว่า คือการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ยักษ์ให้กลายเป็นอุตสาหกรรมระดับครอบครัว ทุกคนกินได้ เล่นได้ระหว่างทำงาน มีเพลงคลาสสิกเปิดคลอเบาๆ ในช่วงวัน มีการจัดชมรมศิลปะ กีฬา หมากล้อม หรือแม้แต่จัดจ้างบริษัทหาข้อมูลให้ลูกน้องในบริษัทที่ทำงานหนักได้แต่งงานมีครอบครัว นอกจากนี้ยังตั้งศูนย์อพยพหรือกองลี้ภัยให้กับลูกน้องที่ไม่กินเส้นกับเจ้านาย ให้มาพักทำงานรอเพื่อส่งมอบแก่หน่วยงานที่เหมาะสมแก่ศักยภาพต่อไป

ก่อตั้งก็ยังกล่าวถึงหลักการ "เจ้านาย" หรือผู้นำที่อยากแนะนำคนอื่น ๆ ให้ยึดหลักภาวะผู้นำตามวิถีตะวันออก 7 ประการ ที่มีแต่การให้ด้วยความรักเป็นหลัก อาทิ สำนึกต่อหน้าที่ คือ ต้องมีความรับผิดชอบด้วยใจและกายมากกว่าคนทั่วไปถึงจะเป็นหัวหน้าที่ดีได้ มีสัจจะ คือ คนที่เชื่อถือได้พูดคำไหนคำนั้น ไม่ทรยศหักหลัง ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามผลประโยชน์เฉพาะหน้า จึงจะสามารถเป็นที่ยึดเหนี่ยวของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ กตัญญู คือ ความกตัญญูรู้คุณต่อทุกคน แม้แต่ลูกน้องของตนเองอย่าลืมว่าการไม่ลืมนบุญคุณคนและพยายามตอบแทนกลับให้เป็นปกติวิสัยจะทำให้ทุกคนอยากช่วยเหลือ

หัวหน้าผู้ใจดี

คุณชาญเป็นผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่ง มีประสบการณ์ในการทำงานมายาวนาน และถือได้ว่ามีผลงานที่ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งทีเดียว ท่านมีปัญหาที่หนักใจที่สุดในการทำงานคือความต้องการเพิ่มทักษะในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะรู้สึกว่าไม่สามารถกระจายงานได้และไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรเวลาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานได้ตั้งใจ และเมื่อมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นเรื่อยๆ รวมถึงเป้าหมายของงานที่กดดันตามตำแหน่งหน้าที่การงาน ทำให้หลายๆ ครั้งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนองานมาไม่ได้ตั้งใจ คุณชาญก็จะเอางานกลับมาแก้ไขทำใหม่เสียเองเพื่อไม่ให้เสียเวลา นอกจากนี้ คุณชาญยังบอกอีกว่า ตนเองอยากเป็นหัวหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้การยอมรับนับถือ ดังนั้นจึงกลัวว่าถ้าตั้งหรือให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปตรงๆ ว่างานของเขายังไม่ดีตรงไหนหรือมีข้อผิดพลาดก็จะไปทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นเสียใจและไม่รัก ไม่ยอมรับในตัวคุณชาญ จึงไม่ค่อยอยากตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาตรงๆ

มีผู้บริหารหรือหัวหน้างานหลายท่านที่มีอุปสรรคเดียวกันกับคุณชาญ กล่าวโดยรวมก็คือผู้บริหารเหล่านี้จะมีความต้องการที่จะเป็นหัวหน้าที่ใจดีที่ได้ความรักและรับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วก็เลยกลัวว่าถ้าเราตำหนิหรือพูดให้ผิดแบบตรงๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสียใจและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารัก หรือมีความกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะหาว่าเป็นผู้บริหารที่บ้าอำนาจ ทำให้ไม่กล้าเผชิญหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่กล้าพูดตรงๆ แล้วก็ต้องทนกล้ำกลืน

กับงานที่ไม่ได้มาตรฐาน และแบกรับงานต่างๆ ไว้เอง จากนั้นก็จะถูกกดดันจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงก็จะทำให้รู้สึกเครียดหนักเข้าไปอีก ปัญหาเหล่านี้มีพื้นฐานมาจากความกลัวว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่รู้จะเผชิญหน้าอย่างไรนั่นเอง

ในการที่เราจะเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าที่มุ่งหวังในการสร้างความยอมรับความรักและศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนอื่นต้องเริ่มต้นจากการตีความคำว่า “หัวหน้าผู้ใจดี” เสียใหม่ คำว่าใจดีนี้น่าจะหมายถึงการเป็น “หัวหน้าที่มีจิตใจที่ดี” ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การเป็นหัวหน้าที่เอาแต่ยิ้มแย้ม พูดจาหวานๆ ไม่พูดจาตุ่ตาและสร้างบรรยากาศแห่งความสงบสุข การที่เราจะเป็นหัวหน้าผู้ใจดีที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของเรานั้นน่าจะเริ่มตั้งแต่การมีความหวังดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการปฏิบัติตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างให้เกียรติ และวางตัวอย่างเป็นมืออาชีพ โดยทั้งหมดมีความมุ่งหวังที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ประสบความสำเร็จซึ่งจะทำให้ตัวผู้บริหารเองก็ประสบความสำเร็จไปด้วย และส่งผลให้ทั้งองค์กรก็ประสบความสำเร็จไปด้วยกัน ในทางกลับกัน ถ้าเราไม่กล้าเผชิญหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้คำแนะนำกับเขาไปตรง กลับจะเป็นการทำร้ายผู้ใต้บังคับบัญชาในทางอ้อมเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เกิดการพัฒนาตนเองและเราเองก็จะถูกมองว่าเป็นหัวหน้าผู้อ่อนเอามากกว่าจะเป็นหัวหน้าผู้ใจดี

การบริหารด้วยความรัก : รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์

การบริหารด้วยความรัก โดยความรักนี้ไม่ใช่เพียงแคความรักระหว่างหนุ่มสาวเท่านั้น แต่อยากจะฝากให้ใช้ความรักในการคิดและบริหารงานสำหรับปีหน้าที่จะมาถึง โดยปกติทุกคนก็จะมีความรักกันอยู่แล้ว แต่เชื่อว่าจำนวนมากเลยที่เป็นความรักที่มีต่อตนเองหรือบุคคลรอบข้าง แต่อยากจะให้ลองมองอีกมุมหนึ่งครับ โดยเฉพาะสำหรับท่านผู้บริหารทั้งหลายไม่ว่าระดับชาติหรือระดับองค์กร นั่นคือ เราสามารถนำความรักมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างไร

ถ้าลองนึกเปรียบเทียบดูง่ายๆ นะครับ ท่านที่เป็นผู้นำครอบครัว ก็จะมีความรักต่อครอบครัวของท่านอย่างล้นเหลือ และทุกๆ สิ่ง ทุกๆ อย่างที่ท่านทำให้กับครอบครัวนั้นก็เนื่องมาจากความรักที่นี้ถ้าเรามองไปในภาพใหญ่ๆ สำหรับผู้นำหน่วยงาน องค์กร และประเทศชาตินั้น ถ้าท่านมีความรักต่อผู้ถือหุ้น ต่อลูกค้า ต่อบุคลากรในองค์กร และต่อตัวองค์กรเอง สิ่งที่ท่านจะไปนั้นก็เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับสิ่งที่ดีขึ้น ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีขึ้น และบุคลากรภายในองค์กรได้รับสิ่งที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

สำหรับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรแล้ว ถ้าเราสามารถทำงานโดยมีทัศนคติต่อผู้อื่นด้วยความรักนั้น ก็จะเหมือนที่เรารักบุคคลในครอบครัวของเรานั้นแหละครับ นั่นคือ เมื่อทำงานด้วยกันด้วยความรักแล้ว ก็จะพยายามเข้าใจผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างของผู้อื่น ยอมที่จะให้อภัยผู้อื่น ยอมที่จะทำทุกอย่าง เพื่อให้บุคคลที่เรารักมีความสุข ฯลฯ

อ่านดูแล้วอย่าเพิ่งรู้สึกสิ้นใจซะนะครับ แต่การที่จะบริหารและทำงานกับผู้อื่นให้ประสบผล และอย่างมีความสุขนั้น เราอาจจะต้องอาศัยความรักเข้ามาช่วยจริงๆ ครับ ลองนึกดูว่าท่านมีลูกน้อยที่เป็นตัวปัญหา ชอบเรียกร้องโน่นเรียกร้อนนี้ตลอดเวลา ไม่เคยพอใจในสิ่งที่มีอยู่หรือได้รับ และมีลักษณะที่เห็นแก่ตัวตลอดเวลา ถ้าท่านไม่ได้ทำงานด้วยความรักแล้ว ท่านก็อาจจะตัดหางปล่อยวัดลูกน้อยคนนี้ไป ทั้งๆ ที่เป็นผู้ที่มีความสามารถ แต่ถ้าท่านพยายามทำงานด้วยความรู้สึกที่มีความรักต่อเพื่อนร่วมงานแล้ว ความพยายามและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นก็จะแตกต่างกันครับ ขอให้นึกถึงลูกๆ หลานๆ ท่านสิครับ ท่านอาจจะจะมีลูกหลานที่มีลักษณะนิสัยส่วนตัวคล้ายกับลูกน้อยคนดังกล่าว แต่เนื่องด้วยความรัก สิ่งที่ท่านพยายามทำ ก็คือ พยายามเข้าใจถึงความแตกต่าง พยายามที่จะสั่งสอนอบรม ยอมให้อภัย และ มีความอดทนต่อลูกหลานของท่าน ดังนั้น เมื่อท่านทำงานด้วยความรักแล้ว ท่านก็จะปฏิบัติในลักษณะเดียวกับที่ท่านปฏิบัติต่อลูกหลานของท่าน ปฏิบัติต่อลูกน้อยของท่าน ซึ่งก็ยอมที่จะดีกว่าการตัดหางปล่อยวัด และปล่อยให้ทรัพยากรที่มีค่าหลุดไปจากองค์กร

สิ่งที่ควรระวังก็คือ การบริหารด้วยความรักนั้น ควรจะเป็นการบริหารด้วยความรักต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว บางท่านอาจจะบอกว่าขณะนี้กำลังบริหารด้วยความรัก แต่เป็นความรักต่อตนเอง หรือต่อพวกพ้องมากกว่าความรักต่อส่วนรวม อาทิเช่น ผู้บริหารองค์กรธุรกิจอาจจะรักต่อผู้ถือหุ้นเป็นพิเศษ จนลืมต่อบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือนักการเมืองอาจจะรักต่อพรรคพวกหรือพันธมิตรทางการเมืองของตนเอง โดยไม่ได้ให้น้ำหนักเท่ากับความรักประเทศชาติ จริงๆ แล้ว การรักต่อตนเองและพวกพ้องก็ไม่ใช่สิ่งที่ดีนะครับ เพียงแต่ควรจะรักต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวเท่านั้นเองครับ (เขียนง่ายแต่ทำยากนะ)

สำหรับผู้บริหารองค์กรธุรกิจนั้น ลองมองในมุมใหม่สำหรับปีหน้าดูนะครับ ว่า แทนที่จะเอากำไรหรือผลตอบแทนเป็นตัวตั้ง ลองเอาความรักเป็นตัวตั้งต้น และดูว่าเมื่อเริ่มต้นด้วยความรักแล้ว ผลกำไรจะตามมาทีหลังหรือไม่ ความรักในที่นี้ไม่ว่าจะเป็นความรักต่อสินค้าหรือบริการที่ตนเองทำ ซึ่งจะทำให้การทำงานต่างๆ เป็นไปอย่างทุ่มเทและเต็มที่ ความรักต่อลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลรอบๆ ตัวได้รับในสิ่งที่ดี และพร้อมที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ หรือความรักต่อลูกค้า

ผู้ใช้สินค้าบริการขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรพยายามนำเสนอสินค้าบริการที่ดีที่สุดสำหรับบุคคลที่เรารัก

สุดท้ายบรรดาเพลงรักทั้งหลายก็มักจะบอกว่ารัก คือ การให้ ผู้บริหารคือผู้ที่ให้ นะครับ ผู้บริหารไม่ใช่ ผู้ที่เอาแต่รับ เอาแต่ได้อย่างเดียว การที่ผู้บริหารมีความรัก มีการให้ จะทำให้เกิดความภักดี ทำให้คนดี ๆ อยากจะทำงานอยู่กับเรานาน ๆ และการที่ผู้บริหารมีความรัก และมีการให้ ก็จะทำให้จิตใจของผู้บริหารเองมีความสุข และความสงบจากการให้ ความสุขที่แท้จริงนั้น น่าจะมาจากกาเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒินครินทร์

1. หลังจากท่านฟังเพลง “ภูมิแผ่นดิน นวมินทร์มหาราช” แล้ว ท่านมีความรู้สึกอย่างไร ในบทเพลงกล่าวถึงใครและกระทำสิ่งใดให้กับผู้ใดและท่านคิดว่าเหตุผลสำคัญที่ทำให้บุคคลดังกล่าวปฏิบัติเช่นนั้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. จากเรื่อง “หัวหน้าผู้ใจดี” ท่านคิดว่า พฤติกรรมของหัวหน้าในเรื่องที่ไม่กล้าตำหนิลูกน้อง ถือว่าเป็นการใจดีหรือไม่ อย่างไร และถ้าท่านเป็นหัวหน้าคนนั้นท่านจะปฏิบัติอย่างไร เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. จากสำนวน “ความรักที่มีแต่ให้” ในทัศนะของท่านเป็นไปได้หรือไม่ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หน่วยที่ 3

ความหมายของความถ่อมตน

ความถ่อมตน หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงการให้เกียรติต่อผู้ร่วมงานและยอมรับการช่วยเหลือจากผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือสังคมก็ตาม ผู้ถ่อมรับศรัทธาและความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง ไม่ยึดตนเป็นศูนย์กลางหรือไม่เห็นความสนใจมายังตนเองเพียงฝ่ายเดียว ประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรงด้วยใจเป็นกลาง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง สามารถยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่น คำนี้ถึงผู้อื่นโดยไม่แสวงหาความชื่นชมสำหรับตัวเอง สามารถเก็บรักษาความรู้ความสามารถและความสำเร็จของตนไว้เป็นความลับได้

คุณลักษณะของความถ่อมตน

ผู้มีความถ่อมตนจะเป็นผู้ที่รู้คุณค่าของตนตามความเป็นจริง เจียมเนื้อเจียมตัวมีการแสดงออก ดังนี้

1. มีกิริยาอ่อนน้อม คือ ไม่ลดตัวเองลงจนเกินควรและไม่ถือตนจนเกินงาม มีกิริยาอันเป็นที่รักอ่อนโยนละมุนละไมต่อคนทั่วไปทั้งผู้ใหญ่ผู้น้อยและผู้เสมอกัน รู้ที่สูงที่ต่ำ ไม่ตีตนเสมอท่าน มีคุณสมบัติที่ดีแสดงแก่คนทั้งหลายโดยเสมอหน้า ไม่เลือกฐานะสูงกว่าหรือต่ำกว่า สงบเสถียรแต่อาจ ผึ่งผายในตัว
2. มีวาจาที่อ่อนหวาน คือ มีคำพูดที่ไพเราะน่าฟังออกมาจากใจที่ใสสะอาด นุ่มนวล ไม่แข็งกระด้าง ไม่พูดโอ้อวดยกตัว และไม่กล่าวโทษลบหลู่ทับถมคนอื่น เมื่อตนทำพลาดพลั้งสิ่งใดต่อใคร ย่อมออกวาจาขอโทษเสมอ เมื่อผู้ใดแสดงคุณต่อตนอย่างไรก็ออกวาจาขอบคุณเขาเสมอ ไม่พูดเยาะเย้ยถากถาง ผู้ทำผิดพลาดพลั้ง ไม่ใช่วาจาข่มขู่ผู้อื่น เห็นใครทำดีก็ชมเชยสรรเสริญจากใจจริง
3. มีใจอ่อนโยน คือ มีใจอ่อนน้อม ละมุนละม่อม ถ่อมตัว มีใจอ่อนละไมมิใช่อ่อนแอ มีใจเข้มแข็งแต่มีใจแข็งกระด้าง ไม่นิยมอวดกำลังความสามารถ แต่พยายามฝึกตนเองให้มีความสามารถ ถือคติ “จงมีแรงเหมือนยักซ์ แต่อย่าใช้แรงอย่างยักซ์” ไม่ถือความคิดของตนเองเป็นใหญ่ มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น รู้จักลดหย่อนผ่อนผันแก่กัน “ไม้ลำเดียวยังต่างปล้อง ฟีน้องยังต่างใจ

สืบทอดสืบลมรู้ สืบทอดสืบลมคิด แม้สืบทอดก็สืบลมเห็น” เมื่อใครเขาไม่เห็นพ้องกับตนก็ไม่ด่วนโกรธ แล้วค่อยๆ ปรับความคิดเห็นเข้าหากัน

ผลของการมีความถ่อมตน

1. ทำให้อยู่เป็นสุข ไม่มีศัตรู
2. ทำให้น่ารัก น่านับถือ น่าเคารพกราบไหว้
3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
4. ทำให้ได้กัลยาณมิตร
5. ทำให้ไม่ประมาท ตั้งอยู่ในคุณธรรม

แนวคิดของมัตสุซิตะ ในการสร้างความสัมพันธ์ กับ ลูกน้อง

มัตสุซิตะ โคโนซุเกะ ผู้ก่อตั้งบริษัทไฟฟ้ามัตสุซิตะ นับเป็นสุดยอดผู้บริหารคนหนึ่งของญี่ปุ่นและของโลก เขาได้ยกกรณีของโตเมียวในยุคสงครามกลางเมืองญี่ปุ่นคนหนึ่งขึ้นมาเป็นตัวอย่าง ภายหลังเข้าสู่วัยชรา โตเมียวผู้นี้จึงตัดสินใจเกษียณ และ ความรับผิดชอบในการดูแลทรัพย์สินสมบัติให้แก่ลูกชาย ในขณะที่ตนก็เกษียณตัวเอง ไปอยู่ในสถานภาพที่ไม่ต้องมึบตบหนักต่อไป

อยู่มาวันหนึ่ง โตเมียวถามลูกชายว่า “พ่อโอนทรัพย์สินสมบัติให้ไปแล้วตอนนี้ลูกทำอะไรอยู่หรือ” ลูกชายก็ตอบว่า “กำลังคัดฟันลูกน้องฝีมือดีๆ อยู่ครับ”

“อืม..ก็น่าสนุกดีนะ..แต่ว่า...” โตเมียวผู้พ่อได้ให้ข้อคิดเห็นต่อลูกเพิ่มเติมว่า

“ผู้เป็นนาย ยอมต้องคัดฟันลูกน้อง แต่มีบางครั้งเหมือนกัน ที่ลูกน้องเป็นผู้เลือกเจ้านาย ในชีวิตประจำวัน หากเจ้านาย ไม่มีความเอื้ออาทรต่อลูกน้อง เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน ลูกน้องก็จะหนีหายไปหาเจ้านายที่ดีกว่า ดังนั้นเมื่อเป็นนายคนจึงพึงต้องใส่ใจในเรื่องเหล่านี้ ตัวเจ้าเองเกิดและได้รับการเลี้ยงดูมาในครอบครัวที่มีอันจะกิน ดังนั้น คงไม่สามารถเข้าใจความรู้สึกนี้ได้อย่างลึกซึ้งและถ่องแท้ เจ้าจึงพึงต้องใส่ใจในเรื่องนี้เป็นพิเศษ”

เจ้านายยอมอยู่ในฐานะที่จะ “สั่งการ” ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามประสงค์ของตนได้ แต่เจ้านายส่วนใหญ่ คงตระหนักชัดว่าความสำเร็จในชีวิตการทำงานส่วนใหญ่ล้วนเป็นผลลัพธ์ จากความสำเร็จเล็กๆน้อยๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้ทั้งสิ้น เจ้านายจึงพึงเข้าใจว่า ระหว่างเจ้านายกับ

ลูกน้องนั้น ความสัมพันธ์ไม่ใช่มีเพียง “การสั่งการ” เท่านั้นหากยังมี “การสนับสนุน” จากผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ดังนั้น ระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง จึงเป็นความสัมพันธ์ที่พึ่งพากันต่างหาก รำลึกได้เช่นนี้แล้ว เจ้านายที่เป็นแต่ “นักสั่งการ” คงจะเริ่มเข้าใจคำเตือนของไคเมียวที่มีต่อลูกชายในเรื่องนี้

ดังนั้น ทุกครั้งที่ “สั่งการ” หากเจ้านายมีความรู้สึกหรือตระหนักถึงความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา กระทั่ง “สำนึก” ถึงบุญคุณของเขา สำเนียงภาษาที่ใช้ ก็อาจจะฟังดูดีขึ้นมา เช่นเดียวกัน ทุกครั้งที่ลูกน้องทำอะไรสำเร็จ ภูมิใจ เจ้านายก็ควรจะมีคำ “ขอบคุณ” จากใจจริงตอบกลับไปเสมอ ในทางกลับกัน เมื่อใดที่เขาประสบอุปสรรค กระทั่งทำงานล้มเหลว เจ้านายก็ควรพร้อมจะรับฟังข้ออุปสรรคให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา กระทั่งให้กำลังใจที่จะเอาชนะอุปสรรคหากทำได้ ดังนี้แล้ว เจ้านายก็จะสามารถสร้างความจงรักภักดีจากใจจริงของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ลูกน้องของท่านจะพร้อมทุ่มเทในการทำงาน เพราะความภักดีที่มีต่อเรามากกว่า เพราะ “ความกลัว” ที่จะถูกเราดู

ใบงาน หน่วยที่ 3 คุณลักษณะด้านความถ่อมตน

1. ความถ่อมตน หมายถึงอะไร และผู้ที่มีคุณลักษณะของ “ความถ่อมตน” ควรจะมีพฤติกรรมอย่างไร

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

2. จากเรื่อง “แนวคิดของมัดสุซึตะ ในการสร้างความสัมพันธ์ กับ ลูกน้อง” ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านคิดว่าการปฏิบัติตนเช่นไรของเจ้านายที่จะทำให้ลูกน้องพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงานให้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านจะใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในคุณลักษณะ “ความถ่อมตน” ไปประยุกต์ใช้ในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หน่วยที่ 4

ความหมายของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น หมายถึง การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่นซึ่งแสดงออกโดยนับถือผู้อื่น เชื่อมมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ไว้วางใจ ผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น สนุกสนานไปกับผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีให้ผู้อื่นรวมถึงการที่ผู้นำถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตน โดยถือความต้องการผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตน แสดงความรักและความเมตตาต่อผู้อื่นและฟังผู้อื่นอย่างยอมรับและไม่ตัดสินโดยเป็นผู้ฟังที่ยอมรับผู้พูด ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและ

ควบคุมผู้อื่นหรือแม้จะไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรก็ตามเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นโดยเฉพาะเรื่องสวัสดิภาพ และความปลอดภัยของผู้ร่วมงาน โดยลดความสำคัญของตนเองลงและคำนึงถึงผลประโยชน์ของคนอื่น เป็นสำคัญ

คุณลักษณะของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

- เคารพผู้อื่น
- เชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่ไม่จำกัด
- ยอมรับผู้อื่นมีศักยภาพที่ไม่จำกัด
- ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น
- ไว้วางใจว่าผู้อื่นสามารถทำงานได้
- ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น
- สนุกสนานในการทำงานกับผู้อื่น
- ชื่นชมเมื่อผู้อื่นทำงานสำเร็จ
- ตอบสนองความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง
- แสดงความรักต่อผู้อื่น
- แสดงความเมตตาต่อผู้อื่น
- รับฟังผู้อื่นอย่างไม่วุ่นวาย

การเห็นคุณค่าของผู้อื่น ตนเองต้องเห็นและตระหนักในคุณค่าของตนเองก่อน

การเห็นคุณค่าของผู้อื่นนั้นต้องเริ่มจากสามารถเห็นและตระหนักคุณค่าในตนเองก่อน เพราะหากรู้สึกดีและชื่นชมผู้อื่น แต่ไม่รู้รู้สึกดีกับตนเองเป็นพื้นฐานอยู่แล้วก็จะกลับทำให้เรารู้สึกแค้นกับตนเองหรือมองตนเองไม่มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรสร้างคุณค่าในตนเองให้เข้มแข็งก่อนแล้วจะ

ทำให้มั่นใจในตนเองมีพลัง และสามารถสร้างคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ และนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ในอนาคต

การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ผู้บริหารควรทำดังนี้

1. ยอมรับผู้อื่น ผู้บริหารควรยอมรับผู้อื่นในรูปแบบที่เขาเป็นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถ ความถนัด ความชอบ และความสนใจแตกต่างกัน ผู้บริหารควรรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน และไม่ควรรีบคาดหวังหรือตั้งความหวังโดยไม่คำนึงศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ชื่นชม หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามหรือความมุ่งมั่น ตลอดจนแสดงให้เห็นคุณลักษณะดีๆ บางอย่าง ผู้บริหารอย่าลืมที่จะพูดถึงและชื่นชมด้วย การชื่นชมไม่ใช่มีไว้เฉพาะเวลาที่ทำอะไรสำเร็จหรือทำได้ตามความคาดหวังของผู้บริหารเท่านั้น
3. กระตุ้นให้รู้สึกดีกับตนเอง ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกชื่นชมตนเองด้วยเมื่อได้ทำบางสิ่งที่ดีหรือประสบความสำเร็จหรือมีประสบการณ์บางอย่าง ผู้บริหารควรถามความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอและอย่าลืมบอกความรู้สึกของตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
4. คำนึงถึงความสนใจและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรใส่ใจและคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ แต่ไม่ใช่การสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้ง ในบางครั้งเราอาจปฏิเสธการร้องขอของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่อย่างน้อยเราได้รับฟังเขาแล้ว
5. แสดงความรัก การแสดงความรักให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้สม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการทักทาย การพูดคุย การแสดงความสนใจในสิ่งที่เขาทำ

การเห็นคุณค่าของผู้อื่นผู้บริหารควรทำดังนี้

1. เป็นแบบอย่าง โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างของการเห็นคุณค่าผู้อื่นผ่านการพูดคุยถึงสิ่งดีๆ ของผู้อื่น รวมทั้งแสดงการยอมรับอย่างจริงใจ
2. สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักฟังและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
3. สนับสนุนกิจกรรมกลุ่ม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานหรือมีกิจกรรมกลุ่มกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้กิจกรรมเหล่านั้นประสบความสำเร็จก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าของผู้อื่นมากขึ้น

ใบงาน หน่วยที่ 4 คุณลักษณะด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

1. การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น หมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า ผู้ที่มีคุณลักษณะของ “การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น” ควรมีพฤติกรรมอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. จากการแสดงบทบาทสมมติในสถานการณ์จำลอง “เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือ” ท่านได้ข้อคิดอะไรบ้าง และท่านได้ให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านจะใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการในคุณลักษณะ “การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น” ไปประยุกต์ใช้ในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หน่วยที่ 5

ความหมายและความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมการมองไปในอนาคตด้วยอำนาจแห่งการจินตนาการ บนพื้นฐานของความเป็นจริง และคาดการณ์อย่างเป็นรูปธรรม สามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งจัดการองค์กรให้ทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และจัดกิจกรรมที่เหมาะสมให้กับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ให้ความสำคัญไปยังผู้ร่วมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ให้ความสำคัญไปยังผู้ร่วมงานและรวบรวมความมุ่งมั่นตั้งใจของพวกเขาให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

คุณลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์

- ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องเป็นคน ที่สร้างโอกาสให้กับผู้อื่น รวมทั้งตนเอง
- ผู้นำต้องแนะนำให้ผู้ตามฝึกใช้ความคิด คิดเองให้เป็น
- ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องเป็นนักพัฒนาความคิดและสร้างสรรค์จินตนาการ
- ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องมีวิสัยทัศน์ไกลกว่าคนอื่น
- ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องเข้าใจกลไกในการแสวงหากำไร (ไม่ทำให้เกิดการขาดทุน)
- ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องรู้จักการปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ
- ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องลงมือทำ (ทำทันที) มากกว่าพูด
- ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องทำซ้ำอีกครั้ง หากยังไม่ดีที่สุด
- ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องรู้เวลาที่เหมาะสมและสามารถถอดถอนรอกับทุกสิ่งได้
- ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องเคยทำผิดพลาดมาก่อน และสามารถนำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนให้ระมัดระวัง

- ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องมีความคิดพิเศษ ต่างจากคนอื่น เช่น พรสวรรค์ ความสามารถ เฉพาะตัว (ฝึกฝนได้) มีความเพื้อฝัน จินตนาการในสิ่งที่คนอื่นไม่เคยคิด
- ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องมีความถนัดในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ใบงาน หน่วยที่ 5 คุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์

แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม กลุ่มละ 5 คน (สมมติว่า ท่านเป็นบุคลากรที่อยู่ในสถานศึกษาเดียวกัน)

1. ให้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกองค์การ จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

2. เราต้องการเห็นโรงเรียนของเราเป็นอย่างไรในอนาคต (ระยะเวลา 5 ปี)

.....

.....

.....

.....

.....

3. มีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ในระยะเวลา 5 ปี

.....

.....

.....
.....
.....
4. ท่านจะนำข้อคิดที่ได้รับจากการเล่นเกม “สลักหลังสร้างวิสัยทัศน์” สู่บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างไร

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

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หน่วยที่ 6

ความหมายและความสำคัญของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง พฤติกรรมของความมั่นใจหรือความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ของคุณธรรมและความสามารถในตัวพวกเขา ขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความไว้วางใจต่อผู้นำด้วย ผู้นำมีบทบาทที่จะพัฒนาทักษะและส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเอื้อบรรยายภาคแห่งการเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกและต้องพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดด้วย

ความไว้วางใจ (Trust) และความน่าไว้วางใจ (Trustworthy)

ความไว้วางใจ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้งอกงาม วิกฤตการณ์สำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นในสัมพันธภาพ คือ ความไม่สามารถในการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระดับความไว้วางใจเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับการกระทำของบุคคลทั้งสองฝ่ายและเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากแต่ทำลายได้ง่ายในสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีระดับ

ที่เหมาะสมตามโอกาสและสถานการณ์ การไม่ไว้วางใจเลย และไว้วางใจในทุกโอกาส เป็นการไว้วางใจที่ไม่เหมาะสมความไว้วางใจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อผลที่จะเกิดขึ้น จากการเปิดเผยตนเองเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก หัตถ์คดีและปฏิกิริยาที่เขามีต่อเหตุการณ์ต่างๆ ความน่าไว้วางใจจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคล ทำให้ผู้อื่นมั่นใจว่าเขาได้รับประโยชน์จากการเสี่ยงเปิดเผยตนเอง บุคคลที่จะได้รับความไว้วางใจคือ บุคคลที่แสดงออกถึงการยอมรับ การช่วยเหลือสนับสนุนและให้ความร่วมมือกับผู้อื่น การแสดงออกถึงการยอมรับจะช่วยให้ผู้อื่นลดความรู้สึกกลัวและความกังวลต่อความอ่อนแอของเขาเอง และทำให้กล้าเปิดเผยตนเองมากขึ้น

การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

ความไว้วางใจ เป็นสิ่งที่ก่อเกิดขึ้นจากลำดับขั้นตอนของการกระทำของทั้งสองฝ่าย ดังนี้

1. เมื่อบุคคลหนึ่งเสี่ยงที่จะเปิดเผยความคิด ความรู้สึก และปฏิกิริยาต่ออีกบุคคลหนึ่ง
2. อีกฝ่ายหนึ่งตอบสนองด้วยการยอมรับ การช่วยเหลือสนับสนุนและให้ความร่วมมือต่อผู้ที่เปิดเผยและมีการเปิดเผยตนเองตอบ (ซึ่งกันและกัน)

การทำลายความไว้วางใจ

ความไม่ไว้วางใจเกิดขึ้นได้ง่ายเพียงแต่บุคคลรู้สึกอีกฝ่ายหนึ่งหลอกลวงแม้แต่เพียงครั้งเดียว ความไว้วางใจต่อกัน ก็จะเปลี่ยนเป็นความไม่ไว้วางใจ ซึ่งความรู้สึกไม่ไว้วางใจนี้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะบุคคลจะเกิดการรับรู้ว่าการหลอกลวงอาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต

พฤติกรรมที่ทำให้ความรู้สึกไว้วางใจลดลง ได้แก่

1. การปฏิเสธ เยาะเย้ย เห็นเป็นเรื่องน่าขำหรือตลกและไม่ให้เกียรติเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งเปิดเผยตนเอง
2. การไม่เปิดเผยตนเองตอบ เมื่อฝ่ายหนึ่งเปิดเผยตนเอง การที่ฝ่ายหนึ่งเปิดเผยตนเองแต่อีกฝ่ายหนึ่งปิดตนเอง จะทำให้ฝ่ายที่เปิดเผยตนเองเกิดความไม่ไว้วางใจและรู้สึกว่าตนเองเปิดเผยมากเกินไปและไม่มั่นใจที่จะเปิดเผยต่อไป

3. การปฏิเสธที่จะเปิดเผยเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึกของตนเอง เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งแสดงการยอมรับ เต็มใจที่จะช่วยเหลือและร่วมมือ การตอบสนองการยอมรับ ความเต็มใจที่จะช่วยเหลือและ

ร่วมมือของอีกฝ่ายหนึ่งด้วยการปกปิดและระมัดระวังตัวที่จะเปิดเผย จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่ตนเองไม่ได้รับความเชื่อถือและถูกปฏิเสธ

ความเหมาะสมของความไว้วางใจผู้อื่น

คำถามที่มักเกิดขึ้นในสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเสมอ คือ เราสามารถไว้วางใจทุกคนและในทุกสถานการณ์หรือไม่

ความไว้วางใจในผู้อื่นเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาตามความเหมาะสมตามบุคคลและสถานการณ์ การไว้วางใจที่ไม่เหมาะสมอาจจะทำให้เกิดผลเสียขึ้นได้ แต่การไม่ไว้วางใจใครเลยก็เป็นความไม่เหมาะสมเช่นกัน

การพิจารณาความเหมาะสมของความไว้วางใจ สามารถพิจารณาได้จาก การเปรียบเทียบความมั่นใจในการเสี่ยงระหว่างการได้รับประโยชน์หรือผลดีจากการไว้วางใจและผลเสียที่อาจเกิดขึ้น

ทักษะการสื่อสารความเข้าใจ

ทักษะการสื่อสารความเข้าใจ หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกที่สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ ได้ถูกต้องชัดเจน ทวีให้เกิดความเข้าใจ ต่อกัน และสามารถเรื่องราวที่สื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ได้แก่ ทักษะการฟัง การทวนเนื้อความ การสะท้อนความรู้สึก และการถามคำถาม ในขณะที่เดียวกันผู้รับสารจะรับสารได้ถูกต้องตรงกับที่ผู้ส่งสารเจตนาจะสื่อ ผู้รับสารก็ต้องคำนึงถึงปัจจัยบางประการด้วยเช่นกัน

สิ่งที่ผู้รับสารควรพิจารณาในการรับสาร

1. มุมมองของผู้ส่งสาร
2. ความหมายของสารในมุมมองหรือเจตนาของผู้ส่งสาร

หลักการสร้างความไว้วางใจ

การสร้างควมไว้วางใจให้เกิดขึ้นเป็นเรื่องสำคัญ โดยมีวิธีการ 6 วิธีดังนี้

1. การสื่อสาร

คือการแจ้งข้อมูลในที่ทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบด้วยการอธิบายถึงการตัดสินใจและนโยบาย รวมถึงข้อมูลที่ต้องเกี่ยวข้องกับผลงานหรือการทำงาน การเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาถึงปัญหาต่าง ๆ และการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลและข่าวสารขององค์กรหรือฝ่ายบริหาร โดยไม่คำนึงถึงว่าข้อมูลนั้นจะเป็นในทางบวกหรือในทางลบก็ตาม การกระทำดังกล่าวจะช่วยสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น

การรับฟังอย่างตั้งใจ (listening) ตามแบบแผนแห่งความเป็นผู้นำ ผู้นำแบบผู้ให้บริการต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ต้องตั้งใจพัฒนาทักษะแห่งการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบผู้ให้บริการสามารถกำหนดเอกลักษณ์ (identity) และเจตจำนง (will) ของกลุ่มได้ พวกเขาฟังคนอื่นอย่างตั้งใจ ฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (inner voice) ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลังจะสื่ออะไร ทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจ การฟังเป็นความสามารถที่จะเจียบตัวเองและฟังด้วยใจเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ๆ การฟังเช่นนี้เป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ความเข้าใจในสิ่งซึ่งอาจเป็นประโยชน์ที่แฝงอยู่ในคุณลักษณะผู้นำแบบผู้ให้บริการคนอื่นๆ เช่นกัน ควรทำอย่างไรเพื่อที่จะเป็นผู้ฟังที่กระฉับกระเฉง (active listener) พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือ และทำอย่างไรที่จะรู้และสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้

ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นจากการเปิดเผย การเปิดเผยในที่นี้รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรารู้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบด้วย บุคลากรในองค์กรควรที่จะได้รับข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลในเรื่องของผลการดำเนินงาน หรือข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจที่สำคัญ ปัจจุบันมีแนวคิดทางการจัดการอย่างหนึ่ง ที่เรียกว่า open-book management ที่เขาสนับสนุนให้เปิดเผยข้อมูลทางการเงินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรรับทราบ การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้นำแบบผู้ให้บริการไว้วางใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรมากน้อยเพียงใด และทำให้ผู้บริหารยอมได้รับความไว้วางใจกลับมา

2. การสนับสนุน

หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเป็นกันเองกับทุกคนและ เข้าหาได้ง่าย การแสดงออกถึงการช่วยเหลือ การสอนงาน การสนับสนุนความคิดเห็นและการ ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ล้วนเป็นการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นระหว่างทีมงานกับผู้บริหาร

ผู้บริหารจะต้องมีความยุติธรรม ทั้งในเรื่องของการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ รวมถึงเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำดีก็ควรจะได้รับผลตอบแทนอย่างยุติธรรมเช่นเดียวกัน เรื่องนี้ผู้บริหารในไทยยังมี ปัญหาไม่น้อยเลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจแบบครอบครัว ที่การตัดสินใจของผู้บริหารในหลายๆ ครั้ง ยังขาดหลักในเรื่องของความยุติธรรมอยู่

3. การให้เกียรติ

การให้เกียรติและยอมรับนับถือในความสามารถของผู้อื่น ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การ มอบอำนาจและงาน รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน ล้วนเป็นสิ่งแสดงถึงการให้เกียรติและ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น ก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน

ผู้บริหารควรแสดงความรู้สึกออกมาบ้าง ไม่ใช่จะนำเสนอแต่ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงออกมา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบเท่านั้น แต่จะอาจจะต้องสื่อสารอารมณ์ หรือความรู้สึกของผู้บริหาร ออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบบ้างเป็นระยะๆ ทั้งนี้ เมื่อผู้นำแสดงอารมณ์และความรู้สึกออกมา ก็เปรียบเสมือนกับท่านแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นว่าจริงๆ แล้ว ผู้นำของเขาก็เป็นคนธรรมดาคน หนึ่ง เหมือนๆ กับเขา ไม่ได้อยู่สูงหรือไกลเกินเอื้อมเกินไป และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเจ้านาย ของเขาเป็นคนธรรมดาคนหนึ่งแล้ว เราก็พร้อมที่จะมอบความไว้วางใจได้มากขึ้น

4. ความยุติธรรม

หมายถึง ความน่าเชื่อถือ ความตรงไปตรงมา มีเป้าหมายชัดเจน ไม่เอนเอียงในการ ประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีจรรยาบรรณ ยึดถือความเป็นธรรมและความถูกต้องเป็นกลาง การปฏิบัติเช่นนี้เป็นการสร้างความไว้วางใจที่ดีประการหนึ่ง

ผู้บริหารจะต้องบอกความจริงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา ข้อสำคัญคือห้ามโกหก เด็ดขาด เพราะเมื่อใดก็ตาม ที่ผู้นำโกหกและภายหลังถูกจับได้แล้ว ความน่าเชื่อถือที่เพียรสร้างมา ทั้งหมดจะหายไปทันทีและการที่จะสร้างความน่าเชื่อถือ หรือการยอมรับขึ้นมาใหม่จะเป็นไปได้ยาก หลายๆ ครั้ง การบอกความจริงเป็นสิ่งที่เราคิดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำใจและยอมรับได้ลำบาก แต่ ถ้าเทียบกันแล้ว เชื่อว่าการรับทราบความจริงที่ทำให้ใจยอมรับได้ลำบากยังดีกว่ามาจับได้ภายหลังว่าถูก หลอกหลวง โดยผู้นำของตัวเอง

5. การคาดคะเนได้

หมายถึงว่า ผู้นำ/ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือได้ และมีความสม่ำเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลายในการแสดงออกทั้งโดยนัยและโดยชัดแจ้งอันแสดงถึงการรักษาคำสัญญาอย่างก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน

ผู้บริหารจะต้องทำตามที่ได้รับปากไว้ นั่นคือเมื่อผู้บริหารไปสัญญาหรือรับปากในสิ่งใดกับบุคลากรของท่านแล้ว ก็จงปฏิบัติตามที่สัญญาไว้ด้วย การทำตามสิ่งที่ตนเองสัญญาเป็นการแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้นำ เพราะฉะนั้น เมื่อเรารู้แล้วว่าการทำตามสัญญาเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้นำเองก็ต้องคำนึงไว้อย่างหนึ่งคือไม่ไปรับปากหรือสัญญาในสิ่งใดไว้โดยขาดการคิด และไตร่ตรองก่อนว่าตัวเองจะทำตามที่ได้พูดได้หรือไม่

6. ความสามารถแสดงออก

คือ ความเชี่ยวชาญและความเป็นมืออาชีพในกิจการที่ดำเนินการอยู่ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจหรือภาครัฐ ความสามารถดังกล่าวที่ได้แสดงออกมา ย่อมทำให้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา/ทีมงาน

ผู้บริหารจะต้องเก็บความลับให้อยู่ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรจะมองผู้บริหารว่าเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจและน่าเชื่อถือ

ดังนั้น ในหลายครั้งและหลายโอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมาเล่าหรือปรึกษาปัญหาให้ฟัง ซึ่งในหลายๆ ครั้ง ที่สิ่งทีนำมาปรึกษาหรือเล่าให้ฟังนั้นไม่ต้องการให้คนอื่นนอกจากตัวผู้นำรู้แต่เมื่อใดก็ตามที่พบว่าผู้นำของเขาไม่สามารถเก็บความลับไว้ได้แล้ว ความเชื่อถือและไว้วางใจก็จะพลอยหายไปด้วย

มหา

ใบงาน หน่วยที่ 6 คุณลักษณะ “ความไว้วางใจ”

1. ความไว้วางใจ หมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า ผู้ที่มีคุณลักษณะของ “ความไว้วางใจ” ควร มีพฤติกรรมอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์นครินทร์

.....

.....

3. ท่านจะนำข้อคิดที่ได้รับจากการเล่นเกม “วางใจในผู้นำ” สู่บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หน่วยที่ 7

ความหมายและความสำคัญของการบริการ

การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์การ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นและก่อให้เกิดความพึงพอใจจากผลของการกระทำนั้น ซึ่งการบริการที่ดีจะเป็นการกระทำที่สามารถสนองตอบความต้องการของผู้ที่แสดงเจตจำนงให้ได้ตรงกับสิ่งที่บุคคลคาดหวัง พร้อมทั้งทำให้บุคคลดังกล่าวเกิดความรู้สึกที่ดีและประทับใจต่อสิ่งที่ได้รับซึ่งสามารถแบ่งได้ เป็น 2 ชนิด คือ

1. เทคนิคการบริการ เป็นปฏิบัติการตามขั้นตอนและเทคนิคของวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์ตรงตามความต้องการ
2. พฤติกรรมบริการ เป็นการแสดงออกด้านการแต่งกาย สีหน้า แววตา กิริยาท่าทางและการพูดจา ซึ่งพฤติกรรมที่ดีย่อมสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี ได้แก่ การแต่งกายที่สุภาพสะอาด เรียบร้อย สีหน้าและแววตาที่ยิ้มแย้ม แจ่มใส อ่อนโยน กิริยาท่าทางที่สุภาพ อ่อนน้อม การพูดจาด้วยน้ำเสียงที่นุ่มนวล สุภาพ ชัดเจน ให้เกียรติ มีหางเสียง

ขั้นตอนของการบริการ

1. การทักทาย และสร้างความรู้สึกละลาย เป็นกันเอง
2. การหาความต้องการที่แท้จริง
3. ให้บริการที่ตรงกับความต้องการ
4. แสดงความขอบคุณและกล่าวลา

วิธีการปฏิบัติงานด้านการบริการให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. ความพร้อมของสถานที่
2. ความพร้อมของผู้ให้บริการ
3. ความตรงต่อเวลา เสร็จงานตามกำหนด
4. แสดงความยินดีเมื่อมีผู้มาติดต่อ
5. พร้อมให้ข้อมูล
6. ให้ความสะดวก
7. ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ
8. ตอบสนองความต้องการ
9. มีปฏิภาณในการแก้สถานการณ์
10. บริการอย่างทั่วถึง
11. บริการพร้อมเพรียง
12. มีความสุภาพ อ่อนโยน
13. ลดความขัดแย้ง
14. ระวังอารมณ์
15. ส่งลูกค้าด้วยไมตรีจิต

คุณลักษณะของการบริการที่ดี

การบริการ เป็นคำที่ผู้ใช้จำกัดความหรือให้ข้อคิดไว้ต่างๆ เช่น

การบริการ คือ การทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ

การบริการ คือ การทำให้ผู้อื่นได้รับสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามความต้องการ

การบริการ คือ การทำให้ผู้อื่นที่ใช่เรา รู้สึกความประทับใจ

การบริการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ โดยมีเงื่อนไขแห่ง “การให้” ทั้งที่เป็นสิ่งที่จับต้องได้ และไม่ได้ ด้วยความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง และอภัยภัยดี

การบริการ คือ การขยายตลาด หรือแม้กระทั่งความหมายในเชิงการประชาสัมพันธ์ “การบริการ” คือการให้บริการแก่ประชาชน ถูกคำ รวมทั้งอำนวยความสะดวกสบาย เพื่อเป็นการสร้างค่านิยมและภาพพจน์ “การบริการ” นับเป็นกลยุทธ์ในการตอบแทนบุญคุณและให้ความรู้สึกที่ดี ความซาบซึ้ง ตริงใจ

ดังนั้นกุญแจสู่ความสำเร็จแห่งการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดนั้น เราสามารถเริ่มจาก

กุญแจดอกที่ 1 คือ กุญแจแห่งจิต เราต้องถามว่าเราพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นหรือไม่

กุญแจดอกที่ 2 คือ เรามองโลกในแง่ดีเพียงใด มองเรื่องลบให้เป็นเรื่องสวยงาม

กุญแจดอกที่ 3 คือ ควรปฏิบัติงาน แม้เหนื่อย เมื่อยล้า เราก็ต้องพร้อมที่จะสร้างรอยยิ้ม หรือต้องยึดหลักว่า “ยิ้มไม่ต้องซื้อหาได้มาฟรี”

กุญแจดอกที่ 4 คือ เราต้องรู้จักทำงานให้ว่องไวด้วยวิธีการใดหรือจะทำอะไร เพื่อที่จะทำให้เรากระตือรือร้นใส่ใจใฝ่รู้ต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

กุญแจดอกที่ 5 ถามตนเองว่าเราฝันที่จะเป็นคนมีเสน่ห์ด้วยการสร้างกาวใจหรือการสร้างมนุษยสัมพันธ์หรือยัง

กุญแจดอกที่ 6 กุญแจแห่งมโนคติลง ที่ว่าด้วยความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ว่าวิธีการอะไรที่ง่ายที่สุด ก็เพียงแต่มีสติค้นหาที่มา วิธีแก้ไขดำเนินการและติดตามผล ซึ่งอาจจะเป็นวิธีการที่จะสร้างความสำเร็จ

กุญแจดอกที่ 7 ดูตัวเองว่าในภาวะที่ต้องมีการตัดสินใจนั้น เมื่อกระทำไปแล้วจะเป็นที่ยอมรับเพียงใด

กุญแจดอกที่ 8 พิจารณาความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

กุญแจดอกที่ 9 นำมาใช้และตระหนักให้ดีกว่าตนมีความสุขในอาชีพ ภูมิใจในองค์กรหรือสถาบัน

ที่มีค่าเท่ากับบ้านของตนเองหรือไม่

กุญแจดอกที่ 10 ความสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตนเป็นสิ่งสำคัญให้การปฏิบัติงานแบบ
สุภาพอ่อนโยนประดุจหญิงสาว

กุญแจดอกที่ 11 ให้ถามว่าตัวเองเคยยอมรับนับถือ หรือเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นหรือไม่ เพราะ
เราสามารถเปรียบเทียบมนุษย์ได้ว่า "คนเราก็เหมือนกระจก..ถ้ายิ้มให้ก็ยิ้มตอบ"

กุญแจดอกที่ 12 เรื่องความเคารพความคิดเห็นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความคิดริเริ่ม เฟื่องพินิจว่าใน
ขณะปฏิบัติงานอยู่นั้น เราพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ มากน้อยเพียงไร หรือ
มีวิธีแต่ไม่ยอมทำตาม

กุญแจดอกที่ 13 ถามตนเองว่ามีความรับผิดชอบหรือมีการตอบสนองต่อภาระหน้าที่และมี
ความพร้อมแห่งศักยภาพเต็มที่

กุญแจดอกที่ 14 ดูซิว่าเรามีพลังแห่งการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา หรือว่าชอบอยู่กับที่
แต่อย่าลืมว่านั่นแหละคือสัญญาณแห่งการท้อถอยทุกเวลา

กุญแจดอกที่ 15 ถามตนเองว่าถ้าต้องการทำงานแบบเดิมๆ แบบเก่าๆ ไม่สร้างสรรค์อะไรเลย
เราจะอยู่ได้หรือไม่ "ถ้าอยู่ได้ก็แสดงว่าเราไม่ปรับตัว. มีแนวโน้มสมองฟ่อ"
แต่ถ้าเรามีพัฒนาการที่ดีตลอดเวลา แสดงว่า "สร้างสรรค์" พร้อมบริการ
ตลอดเวลาไม่ว่าจะเกิดเหตุใดๆ ที่ร้ายแรงต่อองค์กรก็ตามก็พร้อมที่จะให้ข้อมูลฯ ที่
ถูกต้องแม่นยำและสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับองค์กรได้

ได้รับใช้ผู้อื่น คือการหยิบยื่นความผาสุกให้จิตตน



เป็นความสุขที่หาได้โดยไม่ยาก เพียงออกปากกับคนรอบข้าง ว่า "มีสิ่งใดให้ผมช่วยมั้ย?" โลกปัจจุบันเต็มไปด้วยการแข่งขัน ซึ่งตั้ง ล้างผลาญทำลายซึ่งกันและกัน ทุกคนต่างอยากเป็นนาย ชี้ใช้ บงการ ส่วนผู้ยอมตนเป็นคนรับใช้สังคมน้อยเต็มที เมื่อเร ออกปากยินดีรับใช้ผู้อื่น เสมือนเป็นการทอดสะพาน สานสัมพันธ์ ผูกมิตรด้วยเมตตริจิต รินหลังน้ำใจให้แก่กันและกัน สวดยธารแห่ง ความสุขจะเอ่อท่วมกายใน แม้ช่วยได้เล็กน้อยก็ยังดีกว่าดูตาย เป็นต้น ว่าเพื่อนร่วมสำนักงานคนหนึ่ง หอบเอกสารพะรุงพะรัง หากเราเข้าไป ช่วยแบ่งเบาเสียครึ่ง เขาจะรู้สึกซาบซึ้งจริงใจเป็นยิ่งนักเพราะการให้เป็นที่ขาดแคลน ในยุคสมัยนี้ การ เสียสละแรงกายเพื่อผู้อื่นได้น้อยเต็มที มีแต่คนคอยเอาไรต์เอาเปรียบ ช่มเหิงผู้อ่อนแอกว่า

ในการรับใช้ผู้อื่น ความสุขสันต์จะเกิดขึ้นได้อย่างไร? ได้เสียสละแรงกายทำให้ใจเราเป็นสุขเพราะฟ้าโปรยปรายหยาดน้ำฝนลงมา พื้นพสุธาจึงยังมีชีวิตและสดใส แลกโลกนี้อยู่ได้เพราะคนมี น้ำใจให้แก่กัน เมื่อเราได้ให้ สัมผัสแห่งสุข จะเกิดภายในใจเราทันที เพราะคิดที่จะให้ ใจจึงเป็นสุข หากคิดจะเอา ออกเราร้อนเราเหมือนมีไฟเผาผลาญ ได้เสียสละแรงกาย ทำให้รู้สึก เรามีคุณค่า....

อาจมีบางคนรู้สึกว่าคุณมีชีวิตอยู่อย่างไรคุณค่า ประโยชน์อันใดที่จะอยู่ต่อไปบนโลกใบนี้จึง ได้ฆ่าตัวตาย หรือใช้ชีวิตเหลวแหลกไปวันๆ เหมือนชนนกที่ลอยคว้างอยู่กลางเวหา ดุจใบไม้ปลิวปลิว ออกจากขั้ว ลอยล่อง ค่าของชีวิต อยู่ที่การเสียสละ เป็นความสุขหนึ่งในใจเรา ที่รู้สึกว่าคุณยังมีคุณค่า ต่อผู้อื่น และสังคม ผู้เสียสละได้มากทำได้โดยมีหวังผลตอบแทน คุณค่าของชีวิตและความสุขใจ จะ ก่อเกิดมากมิ่งขึ้น ขอเพียงใจคิดให้ โอบกอดแห่งความสุขก็เปิดอ้ารับเราแล้ว การยอมตนเป็นคนรับใช้ คล้ายเป็นมนต์เสน่ห์ของชีวิตอย่างหนึ่ง.....

คนข้างกายรักใคร่เอ็นดู และยินดีคบหาเราอย่างจริงจัง ไม่สวมหน้ากากหน้าไหว้หลังหลอก หรือคิดร้าย เพราะเราเป็นผู้รับใช้ที่ดี คนมีประโยชน์เช่นนี้ใครเล่าไม่ต้องการคบหา ทว่าหาอยาก เหลือเกิน ในยุคสมัย ศีลธรรมเสื่อมเช่นนี้ ความก้าวร้าวอหังการ มีอาจนำพาความสงบสุขมาสู่บาปวิถึ ชีวิตเราได้แต่การอ่อนน้อมถ่อมตน ยอมตามเป็นผู้รับใช้ด้วยใจเบิกบาน เส้นทางแห่งความสุขได้พาดผ่าน มาสู่ใจเราแล้ว ขอเพียงก้าวย่างไปอย่างสม่ำเสมอบนบาทวิถึแห่งชีวิตจะปรากฏรอยยิ้มไปสุดปลายทาง....

ใบงาน หน่วยที่ 7 คุณลักษณะ “การบริการ”

1. การบริการ หมายถึงอะไร และผู้ที่มีคุณลักษณะ “การบริการ” ควรมีพฤติกรรมเช่นไร

.....

.....

.....

.....

2. จากเรื่อง “ได้รับใช้ผู้อื่น คือการหยิบบิ้นความผาสุกให้จิตตน” ท่านคิดว่าการได้รับใช้ผู้อื่นจะก่อให้เกิดสุขหรือทุกข์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

3. ท่านได้ข้อคิดอะไรบ้างจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้อื่น

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ควรเป็นผู้รับใช้ดูแลและให้บริการแก่บุคลากรที่อยู่ในสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร ยกตัวอย่าง

.....

.....

.....

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หน่วยที่ 8

ความหมายและความสำคัญของการให้อำนาจ

การให้อำนาจ (empowerment) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมอบหมายความรับผิดชอบหรืออำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง เพราะมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ร่วมกันนำสู่กระบวนการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของการเห็นความสำคัญและความเสมอภาคระหว่างกันและกันพร้อมที่จะเปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นด้วยความรับผิดชอบ

คุณลักษณะของการให้อำนาจ

การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นการแบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเพื่อให้ความรับผิดชอบเกิดขึ้นให้อำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงาน จะเห็นว่าการมอบหมายงานบางครั้งก็เปรียบเสมือนกับภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมอีกอย่างหนึ่งและเป็นการสนับสนุนในการทำงานอันนับว่าเป็นขั้นตอนปฏิบัติงานทางการบริหารอีกอย่างหนึ่ง การมอบหมายงานมีลักษณะแตกต่างไปจากรูปแบบอื่นๆ ของภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เช่น การให้คำปรึกษาของการเข้าร่วมการตัดสินใจ ผู้บริหารอาจปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ดำรงตำแหน่งระดับเดียวกันหรือผู้บังคับบัญชาแต่ในกรณีของการมอบหมายงานให้ทำส่วนใหญ่เป็นการมอบหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น การมอบหมายงานเป็นบางสิ่งบางอย่างที่แตกต่างไป โดยจะเป็นไปในลักษณะของข้อกำหนดของสถานการณ์มากกว่าการให้คำปรึกษา เช่น ในกรณีที่ผู้บริหารมีงานล้นมือจำเป็นต้องมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทนและงานนั้นไม่จำเป็นต้องให้คำปรึกษา ดังนั้น จึงไม่น่าแปลกใจว่าจากปัจจัยของการวิเคราะห์แบบสอบถามภาวะผู้นำ จึงได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันระหว่างปัจจัยของการให้ปรึกษากับการมอบหมายงาน

ความหลากหลายของการมอบหมายงาน (Varieties of delegation) ความหมายของการมอบหมายงานได้ถูกนำมาอธิบายรูปแบบความแตกต่างที่หลากหลายและระดับของการแบ่งปันอำนาจให้กับผู้ให้

กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ลักษณะของการมอบหมายแบ่งออกเป็นหลายประเภทขึ้นอยู่กับขนาดและปัจจัยต่อไปนี้

1. ขอบเขตของการรับผิดชอบ รูปแบบโดยทั่วไปของการมอบหมายงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการมอบหมายงานใหม่และงานที่แตกต่าง หรือมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่าง บุคคลคนหนึ่งที่มีความรับผิดชอบในการผลิตบางอย่างจะได้รับความรับผิดชอบในการตรวจสอบผลิตภัณฑ์และแก้ไขข้อผิดพลาดที่ค้นพบ เมื่องานใหม่ถูกมอบหมายการเพิ่มอำนาจหน้าที่ก็เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งโดยปกติถือเป็นกรมอบหมายงานด้วย เช่น พนักงานในฝ่ายผลิตที่ได้รับความรับผิดชอบใหม่ในการสั่งซื้อวัตถุดิบก็ควรได้รับอำนาจหน้าที่ในการเซ็นสัญญากับผู้จำหน่ายวัตถุดิบด้วย

2. การไตร่ตรองอย่างรอบคอบหรือให้ข้อบ่งชี้ของทางเลือกที่ให้ในการตัดสินใจในวิธีดำเนินการตามความรับผิดชอบ บางครั้งการมอบหมายงานเกี่ยวข้องกับกรเพิ่มอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ไตร่ตรองอย่างรอบคอบแล้วจึงมอบอำนาจในการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตของงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน ตัวอย่าง พนักงานขายได้รับอนุญาตให้สามารถเจรจาต่อรองการขายได้ในขอบเขตของราคา ปริมาณ และวันที่ส่งมอบสินค้า แต่ไม่สามารถกระทำเกินกว่านี้โดยปราศจากการขออนุมัติจากผู้จัดการฝ่ายขายได้ การมอบหมายงานจึงสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการมอบให้พนักงานขายสามารถกำหนดราคาและวันที่ส่งมอบได้มากยิ่งขึ้น

3. อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานและการดำเนินการตัดสินใจโดยไม่จำเป็นต้องขออนุมัติเสียก่อนเป็นขอบเขตซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบกับผู้นำก่อนการลงมือแก้ไขถือเป็นลักษณะของการมอบหมายงานอีกอย่างหนึ่ง โดยมีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกำหนดสิ่งที่เขาจะทำแต่จะต้องได้รับอนุญาตก่อนลงมือตัดสินใจ เช่น พนักงานขายอาจไม่ได้รับอนุญาตให้แก้ไขสินค้าที่เสียหายและการส่งมอบที่ล่าช้าโดยปราศจากการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาเสียก่อน ซึ่งต่อมาผู้บริหารยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาได้เอง โดยปราศจากการขออนุญาตก็ถือว่าเป็นการมอบหมายงาน

4. ความถี่และลักษณะของการรายงาน ความจำเป็นของการรายงาน ก็เป็นลักษณะของการมอบหมายงาน ตัวอย่าง ผู้บริหารแผนกต้องรายงานผลการปฏิบัติงานของแผนกต่อสัปดาห์มากกว่าการรายงานประจำวัน อิสรภาพที่เพิ่มขึ้นแสดงถึงการได้รับมอบหมายเป็นผู้อำนวยการฝึกอบรมต้องทำรายงานไปยังรองประธาน สำหรับจำนวนของพนักงานต่างๆ ที่จะได้เข้ารับการอบรมแต่ละ

รายวิชา และรายงานค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมในแต่ละเดือน ไม่ต้องรายงานรูปแบบของวิธีการฝึกอบรมที่นำมาใช้ จำนวนผู้ให้การฝึกอบรม หรือแยกแยะค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการฝึกอบรม

5. การไหลของข้อมูลของผลการปฏิบัติงาน การไหลของข้อมูลผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับ การตรวจสอบกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความผันผวนหรือไม่ เช่น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสรภาพน้อยโดยต้องมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดมากไปยังผู้นำแสดงว่ามีการมอบหมายงานน้อย

แนวทางสำหรับการมอบหมายงาน (guidelines for delegating) สำหรับประสิทธิผลของการใช้การมอบหมายงานของผู้บริหารแม้ว่าการวิจัยเกี่ยวกับการมอบหมายงานจะยังมีขีดจำกัดก็ตาม ได้มีการพิจารณาที่เห็นพ้องต้องกันในเนื้อหาสาระของนักปฏิบัติทั้งหลายว่า การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพนั้นควรกระทำเมื่อใดและด้วยวิธีใด ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับเรื่องที่ต้องมอบหมายจะได้นำเสนอเป็นอันดับแรกคิดตามมาด้วยแนวทางเกี่ยวกับวิธีการมอบหมาย

1. มอบหมายงานอะไร
 - 1.1 งานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำได้สำเร็จและได้ผลดี
 - 1.2 งานที่เร่งด่วนแต่ไม่มีทางเลือกมาก
 - 1.3 งานที่สอดคล้องกับงานอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.4 การมอบหมายการทำงานที่เหมาะสมกับความยากง่าย
 - 1.5 เป็นงานที่ทั้งสนุกและไม่สนุก
 - 1.6 งานที่ไม่ตรงกับบทบาทของผู้บริหาร
2. วิธีมอบหมายงาน (How to delegate)
 - 2.1 ระบุความรับผิดชอบให้ชัดเจน
 - 2.2 ให้อำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอและระบุขอบเขตของการใช้ดุลยพินิจ
 - 2.3 ระบุความต้องการในการรายงาน
 - 2.4 เน้นใจต่อการยอมรับความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 2.5 บอกกล่าวข้อมูลให้บุคคลอื่นๆ ที่มีความต้องการอยากทราบ
 - 2.6 ควบคุมดูแลความก้าวหน้าให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม
 - 2.7 เตรียมการเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลที่จำเป็น

2.8 ให้การสนับสนุนและให้การช่วยเหลือแต่หลีกเลี่ยงการมอบหมายที่ผันผวนกลับไปกลับมา

2.9 ใช้การกระทำผิดเป็นการเรียนรู้ประสบการณ์

1. มอบหมายงานอะไร (What to delegate) การคัดเลือกงานเพื่อทำการมอบหมายงานขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน ซึ่งแนวทางในการมอบหมายงานมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 มอบหมายงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้สำเร็จและทำได้ดี (delegate task that can be done better by a subordinate) มีความรับผิดชอบบางอย่างที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำได้ดีและประสบความสำเร็จมากกว่าผู้บริหารผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนสามารถทำงานได้ดี เมื่อมีความชำนาญมากขึ้น และผู้อยู่ใกล้ชิดกับปัญหาได้รับข้อมูลมากขึ้นเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ หรือพูดง่ายๆ ก็คือ ผู้บริหารไม่มีเวลาเพียงพอในการปฏิบัติงานนั้นโดยเฉพาะความรับผิดชอบดังกล่าวควรมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทำการแทนจะดีกว่า

1.2 งานที่รีบด่วนแต่ไม่มีทางเลือกมาก (delegate tasks that are urgent but not high priority) ผู้บริหารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการลดการทำงานที่หนักเกินไป วิธีการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งคือการมอบหมายงาน เช่น ในกรณีด่วนแต่ไม่มีทางเลือกมากนักและงานดังกล่าวต้องกระทำให้สำเร็จอย่างรวดเร็วและไม่มีเวลาเพียงพอที่จะกระทำทั้งหมดแม้ในบางกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำไม่ดีเท่าผู้บริหาร แต่ควรให้โอกาสพวกเขาได้กระทำแทน แม้ไม่ทั้งหมดก็ตาม การมอบหมายงานดังกล่าวเนื่องจากผู้บริหารไม่มีเวลาว่างสำหรับการทำงานด้วยตัวเอง

1.3 งานที่สอดคล้องกับงานอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา (delegate tasks relevant to a subordinate's career) หากวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงานเป็นการพัฒนาทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย การพัฒนาการมอบหมายงานอาจรวมไปถึงการจัดทำโครงการพิเศษเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้การทำงานที่ท้าทาย ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มและรู้จักแก้ปัญหาต่างๆ

1.4 งานที่เหมาะสมกับความยากง่าย (delegate tasks of appropriate difficulty) การมอบหมายงานควรเป็นงานที่ทำด้วยความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีใช้งานที่ยากเกินไป ซึ่งทำให้ไม่มีความหวังที่จะทำให้อาจสำเร็จได้ งานนั้นควรมีความไม่ยากนักซึ่งก็อาจทำได้บ้างและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นก็เพื่อการเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานเพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้วิธีการทำงานก็จะมีประสบการณ์เพิ่มขึ้น เหมาะสมที่จะได้รับการมอบหมายงานให้ทำต่อไป

1.5 เป็นงานที่ทั้งสนุกและไม่สนุก (delegate both pleasant and unpleasant tasks) ผู้บริหารบางคนชอบทำงานเฉพาะที่ตนเองชอบและมอบหมายงานแต่เฉพาะที่น่าเบื่อหน่าย นำราคาญาติให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานดังกล่าวจะไม่ส่งเสริมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่อย่างใด เป็นการลดมากกว่าเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารบางคนชอบมอบหมายงานที่มีความยุ่งยากเป็นการทรมานผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนตัวเองรับแต่งงานที่ตนชอบจึงทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา

1.6 งานที่ไม่ตรงกับบทบาทของผู้บริหาร (delegate tasks not central to the manager's role) ถ้าเป็นงานที่มีนัยสำคัญและเป็นบทบาทของผู้บริหารเองไม่ควรมอบหมายงานให้ใครทำ ความรับผิดชอบในงานดังกล่าวนี้ ประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดขั้นตอนสำหรับหน่วยงานนั้นๆ การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจเพิ่มค่าตอบแทนการให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการให้กลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงานป้องกันเหตุวิกฤติที่เกิดขึ้นตลอดจนกิจกรรมที่สำคัญอื่นๆ

2. วิธีมอบหมายงาน (How to delegate) ความสำเร็จของการมอบหมายงานต้องอาศัยวิธีการต่างๆ หลายอย่าง ในทางปฏิบัติสิ่งที่จะต้องมอบหมายสามารถกำหนดเป็นแนวทางดังต่อไปนี้โดยจัดทำขึ้นเพื่อลดปัญหาให้น้อยที่สุดและหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับมอบหมายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่ แนวทาง 4 ประการแรกเป็นสาระสำคัญของการมอบหมายงานที่ใช้ปฏิบัติงานและมีข้ออื่นๆ เป็นส่วนประกอบ

2.1 ระบุความรับผิดชอบที่ชัดเจน (specify responsibilities clearly) การมอบหมายงานต้องให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในการรับผิดชอบใหม่ของตน ผู้นำต้องอธิบายถึงผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการมอบหมายงานนั้น ระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และแนวทางเลือกต่างๆ แล้วให้บุคคลนั้นได้ทราบถึงข้อกำหนดสุดท้ายที่เขาต้องกระทำ

2.2 ให้อำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอและระบุขอบเขตของการใช้ดุลยพินิจ (provide adequate authority and specify limits of discretion) แม้ว่าการจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอจะดูเหมือนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ แต่ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมทางด้านอำนาจหน้าที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน (ต้องกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนตลอดจนข้อจำกัดในการใช้ดุลยพินิจด้วย

2.3 ระบุความต้องการในการรายงาน (specify reporting requirements) สิ่งสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาคือ จำเป็นต้องทำความเข้าใจรูปแบบของการจัดทำรายงานข้อมูลต่างๆ ซึ่งวิธีการจัดทำรายงานต่างๆ

ประกอบด้วย รายงานเป็นลายลักษณ์อักษรและสรุปความก้าวหน้าของการประชุม การจัดประชุม แผนงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยผู้นำจะมอบหมายงานเหล่านี้ให้ทำ

2.4 เน้นใจต่อการยอมรับความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา (ensure subordinate acceptance of responsibilities) หากต้องการให้การมอบหมายงานประสบความสำเร็จผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยอมรับการมอบหมายให้ทำงานใหม่ๆ ด้วย มีบางกรณีไม่มีปัญหาในการมอบหมายงานถ้าการนำไปปฏิบัตินั้นเป็นไปเพื่อความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5 บอกกล่าวให้บุคคลอื่นๆ ผู้ที่มีความต้องการอยากราย (inform others who need to know) โดยเฉพาะบุคคลที่มีผลกระทบจากการมอบหมายงานและบุคคลผู้ให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือจำเป็นต้องแจ้งให้ทราบถึงความรับผิดชอบใหม่และอำนาจหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น

2.6 ควบคุมดูแลความก้าวหน้าให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม (monitor progress in appropriate ways) เมื่อได้มีการมอบหมายงานเกิดขึ้นสิ่งสำคัญก็คือน่าจะต้องควบคุมดูแลความก้าวหน้าของงานโดยจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยปกติมักเป็นการยกย่องซึ่งจะทำให้เกิดความสำเร็จที่เหมาะสมของความสมดุลระหว่างการควบคุมดูแลการมอบหมายงานและการประเมินผลของความก้าวหน้าจากผู้บริหารที่มีหน้าที่ทำการควบคุมดูแลความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยปราศจากการตรวจสอบอย่างใกล้ชิดในทุกๆ วัน ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องแสดงให้เห็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลอย่างชัดเจน

2.7 เตรียมการเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลที่จำเป็น (arrange for the subordinate to receive necessary information) วิธีที่ดีที่สุดก็คือการให้รายละเอียดของข้อมูลในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยปราศจากการตรวจสอบอย่างใกล้ชิดในทุกๆ วัน ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องแสดงให้เห็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลอย่างชัดเจน

2.8 ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแต่หลีกเลี่ยงการมอบหมายที่ผันผวนกลับไปกลับมา (provide support and assistance, but avoid reverse delegation) ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนทางด้านจิตวิทยาสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีเวลามากหรือผู้ที่หมดหวังและส่งเสริมผู้ที่ต้องทำงานต่อไป สำหรับการมอบหมายงานใหม่ๆ บางทีก็มีความจำเป็นที่ต้องให้คำแนะนำมากและสอนวิธีการต่างๆ ในการทำงานสำคัญบางอย่าง สิ่งสำคัญคืออย่าไปเปลี่ยนแปลงการมอบหมายงานนั้นเพราะจะเป็นผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เดิมที่ให้ไว้นั่นเอง

2.9 ใช้ความผิดพลาดในการเรียนรู้ประสบการณ์ (make mistakes a learning experience)
ต้องระลึกเสมอว่าความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้จากการมอบหมายงานให้ทำ การกระทำผิดพลาด
ความล้มเหลวนั้นว่าเป็นความสำคัญแต่ไม่ควรจะไปตำหนิติเตียน ขณะเดียวกันควรจะปลุกสำนึกใน
การเรียนรู้ประสบการณ์ของวิธีการเพื่อหลีกเลี่ยงมิให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต ทั้งนี้ต้องเชื่อว่า
ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบวิธีการทำงานนั้นมาก่อน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้คำแนะนำและวิธีการสอน
แนะที่ดีพอด้วยเพื่อป้องกันความผิดพลาดไว้ล่วงหน้า

การ

10 ขั้นตอนในการให้อำนาจ (10 Steps to Empowerment)

ผศ.ดร.พรพิมล พงศ์สุวรรณ

จากการอ่านหนังสือของ Diane Tracy (1990) เรื่อง 10 Steps to Empowerment ซึ่งเป็นหนังสือขนาด Pocket Book จำนวน 163 หน้า รู้สึกว่าเป็นหนังสือที่ดี น่าสนใจและให้ความรู้เกี่ยวกับการให้อำนาจ การให้ความไว้วางใจต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ของบริษัทเพื่อให้กำลังใจให้ทำงาน อุทิศกำลังกายกำลังใจแก่บริษัท จึงสรุปสาระสั้นๆ เพื่อเป็นความรู้แก่ท่านผู้อ่านที่อาจจะสนใจเพราะการบริหารและการบริการของหน่วยงานและบริษัทต่าง ๆ จริง ๆ แล้วยังใช้หลักการเดียวกัน และคิดเสียว่า “รู้ไว้ใช่ว่า ใส่ป่าแบกหาม”

อำนาจ (Power) เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการและไม่รู้จักพอ ทำอย่างไรจึงจะมีอำนาจมากขึ้น

หลักสำคัญคือ “ยิ่งเรามอบอำนาจ มอบความไว้วางใจให้คนอื่นมากเท่าใด เราจะได้อำนาจมากขึ้นเท่านั้น”

10 ขั้นตอนในการให้อำนาจหรือให้ความไว้วางใจโดยอาศัยหลักการแห่งอำนาจ (Power Principles) ดังนี้

1. การให้ความรับผิดชอบ (Power through Responsibility)
2. การให้อำนาจในการสั่งการ (Power through Authority)
3. การมุ่งมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ (Power through Standards of Excellence)
4. การให้การฝึกอบรมและพัฒนา (Power through Training and Development)
5. การให้ความรู้และข้อมูล (Power through Knowledge and Information)
6. การแจ้งผลของการปฏิบัติงาน (Power through Feedback)
7. การให้การยอมรับ (Power through Recognition)
8. การมอบความไว้วางใจ (Power through Trust)
9. การยอมให้ผิดพลาดได้ (Power through Permission to Fail)

10. การปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความเคารพ (Power through Respect)

1. การให้ความรับผิดชอบ (Power through Responsibility)

ผู้จัดการ/ผู้บริหารสามารถให้อำนาจบุคลากรในหน่วยงานโดยทำให้บุคคลเหล่านั้นเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตนว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องทำสิ่งต่อไปนี้

1. อธิบายหน้าที่ที่บุคลากรต้องรับผิดชอบให้ชัดเจน
2. แสดงให้เห็นว่าการรับผิดชอบในการทำงานสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร
3. สื่อสารให้เข้าใจและกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบ
4. แยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างความรับผิดชอบ (Responsibilities) และงาน (Tasks) ที่ต้องทำ
5. ทำให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและภูมิใจในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบของตน
6. ไม่ควรมอบความรับผิดชอบที่ให้แก่คนๆ หนึ่งแล้วยังมอบให้คนอื่นๆ ในขณะเดียวกัน
7. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาารู้ถึงลำดับความสำคัญของหน้าที่ความรับผิดชอบที่มักมีการเปลี่ยนแปลงตามแผนปฏิบัติการขององค์กร
8. ช่วยให้มีสมาชิกในทีมเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของกันและกัน
9. สื่อสารให้เข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ความรับผิดชอบที่อาจจะเกิดขึ้นในลักษณะที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจและช่วยให้เกิดความก้าวหน้า

2. การให้อำนาจในการสั่งการ (Power through Authority)

ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้

1. มอบอำนาจการสั่งการเพียงพอกับหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. พิจารณาศักยภาพความสามารถของคนก่อนมอบอำนาจให้
3. บอกให้รู้ถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ก่อนจ้างงาน
4. เมื่อจ้างแล้วก็ต้องทบทวนอำนาจและหน้าที่ให้คนๆ นั้นเข้าใจ รวมทั้งทำให้คนอื่นๆ ที่ทำงานด้วยกันเข้าใจระดับของอำนาจหน้าที่ของบุคคลที่เราจ้างนั้นๆ
5. ใช้อำนาจเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเจริญก้าวหน้า



6. มีวิธีที่จะควบคุมว่าบุคคลนั้นใช้อำนาจของเขาอย่างเหมาะสม
7. มีการประเมินการใช้อำนาจในสิ่งการเป็นระยะๆ

3. การมุ่งมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ (Power through Standards of Excellence)

ผู้จัดการ/ผู้บริหารมอบอำนาจให้คนอื่นโดยการตั้งเกณฑ์มาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ เพื่อให้ผู้ได้รับมอบอำนาจได้ใช้ศักยภาพของตนเองเต็มความสามารถต่อไปนี้เป็นวิธีที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อให้คนอื่นทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานของความเป็นเลิศ

1. ตั้งมาตรฐานสูง แต่เป็นจริง เป็นสิ่งที่เป็นไปได้
2. ตั้งมาตรฐานทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่ายและเวลาของงานแต่ละประเภท
3. สื่อสาร กระตุ้นให้เห็นว่ามาตรฐานของงานเป็นสิ่งต้องทำเป็นปกติ
4. ให้กำลังใจเพื่อให้ปฏิบัติงานเพื่อความเป็นเลิศ
5. ผู้บริหารเป็นตัวอย่งที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อความเป็นเลิศ

เมื่อท่านทำให้คนในองค์กรปฏิบัติงานมีความเป็นเลิศแสดงว่าท่านทำให้เขาารู้สึกถึงความภูมิใจที่ยิ่งใหญ่และมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้นทำให้เติบโตก้าวหน้าและทำสิ่งท้าทายใหม่ๆ ต่อไป รู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ เมื่อคนในองค์กรมีความรู้สึกมุ่งมั่นในการทำงานให้ดีที่สุดเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ผู้บริหารมีอำนาจมากขึ้น รู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับมากขึ้น เมื่อบุคลากรตั้งใจทำงานให้ดีด้วยตนเองได้ผู้บริหารก็ไม่จำเป็นต้องเสียเวลาไปคอยดูแลแก้ไขการทำงานให้ถูกต้องหรือไม่ก็ไม่ต้องลงมือทำเองแทน มีเวลาทำงานอื่นเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น

4. การให้การฝึกอบรมและพัฒนา (Power through Training and Development)

ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ให้การฝึกอบรมเพื่อทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง
2. กระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการเรียนรู้ ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลง
3. การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญในอันดับต้นๆ
4. พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการด้านทักษะการทำงานของ

บุคลากร

5. การฝึกอบรมเป็นการเตรียมบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการทำงาน
6. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องไปเรื่อยๆ โดยใช้วิธีผสมผสานเทคนิคการฝึกอบรมแบบต่างๆ
 7. การจัดอบรมในลักษณะเป็นห้องเรียนแบบทางการ
 8. ฝึกฝนให้ในขณะที่ทำงาน (On-the-Job Training)
 9. การประชุมของคณะทำงานด้วยกัน (Staff Meetings)
 10. การให้คำแนะนำเป็นรายคน (One-on-One Counseling)
 11. การปฏิบัติให้เป็นตัวอย่างที่ดี
 12. จัดให้มีที่ปรึกษา (Mentor)



5. การให้ความรู้และข้อมูล (Power through Knowledge and Information)

การมีความรู้และข้อมูลที่จำเป็นย่อมทำให้การทำงานเป็นไปด้วยดีและสามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผล “ความรู้คือพลัง” สิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงคือ

1. ไม่ควรปกปิดข้อมูลโดยกลัวว่า ตัวท่านเองจะสูญเสียอำนาจ
2. ควรเตรียมหาข้อมูลที่จำเป็นสำหรับคนทำงาน
3. กระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
4. ถ้าในองค์กรมีปัญหาในการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาทันทีเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันทุกแผนก
 5. สื่อสารเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นในการทำงานเท่านั้น
 6. สิ่งที่ควรสื่อสารให้รู้ทั่วกัน เช่น ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร แผนการปฏิบัติงาน ข้อมูลอื่นๆ ความก้าวหน้าด้านต่างๆ ข้อมูลเกี่ยวกับกฎและระเบียบการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและความรู้สึกภาคภูมิใจ
7. การใช้วิธีสื่อสารที่เหมาะสม เช่น การประชุม (Staff Meetings) การใช้รายงานหรือบันทึกความจำ (Memos/Reports)

6. การแจ้งผลของการปฏิบัติงาน (Power through Feedback)

การรู้ผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าดีหรือไม่ดี ช่วยในการพัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น และเข้าใจสิ่งที่จะต้องทำในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการให้รู้ผลของการปฏิบัติงาน คือ

1. กระตุ้นการปฏิบัติงานในทางบวก (Positive Performance)
2. แสดงให้บุคคลนั้นๆ เห็นว่ามีอะไรที่ต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร
3. เพื่อให้กำลังใจให้ทำงานดีขึ้น
4. ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ผลการทำงานของตนเองมีหลายวิธี แต่ต้องเลือกให้เหมาะสมทั้งเวลา และสถานที่ เช่น

1. การจัดการระการแนะแนว (Counseling Sessions) เป็นประจำ ชนิดของการแนะแนว มี 3 อย่างคือ

- (1) ปฏิบัติงานดีหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน
- (2) ข้อดีและข้อบกพร่อง (Strengths and Weaknesses)
- (3) ขอบเขตที่ควรพัฒนานอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ

2. การชมเชยการปฏิบัติงาน (Performance Appraisals) ควรเขียนชมเชยการปฏิบัติงาน อย่างน้อยปีละครั้ง ให้ครอบคลุมสิ่งที่ได้เคยแนะแนวไปแล้ว

3. การใช้บันทึกความจำและจดหมาย (Memos and Letters) ควรส่งเป็นส่วนตัว ปิดผนึก ส่งในโอกาสที่มีการปฏิบัติงานนั้นๆ หรือในโอกาสที่คนนั้นประสบความสำเร็จ

4. ควรให้ Feedback กับบุคคลนั้นโดยตรง ไม่ควรเป็นลักษณะรวม เพราะจะไม่มี ความหมายอะไร แต่ควรคำนึงถึงความต้องการความจำเป็นของแต่ละคนเป็นพื้นฐาน

5. ใช้การประชุมบุคลากร เพื่อให้รู้ผลการทำงานในลักษณะเป็นกลุ่มและเป็นรายคน

6. บางคนทำงานมากกว่าหน้าที่และประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่น ผู้บริหารควรแจ้งให้รู้ทั่วกัน โดยเฉพาะแจ้งบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าเราในองค์กรนั้นๆ

7. ไม่ควรให้ Feedback มากเกินไป

8. ไม่ควรเพิกเฉยต่อผู้ที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จสูง เพราะบุคคลเหล่านั้นได้ทำงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานด้วยตนเอง ต้องให้ Feedback กลับไปเพื่อให้พัฒนางานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปอีก



9. สำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จต่ำก็ควรให้ความจริงจัง ใช้วิธีทางบวกให้มากที่สุด

7. การให้การยอมรับ (Power through Recognition)

การยอมรับและรับรู้ถึงศักยภาพของบุคคลในหน่วยงาน ทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง (Self-esteem) ช่วยกระตุ้นให้กำลังใจในการทำงานให้ดีที่สุดต่อไป ผู้บริหารจะได้พลังในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็ต่อเมื่อบุคลากรในหน่วยงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองและได้รับแรงจูงใจที่จะทำงานของตนให้ดีที่สุด

การยอมรับ (Recognition) เป็นสิ่งจำเป็นต่อความเจริญก้าวหน้าและความเป็นอยู่ที่ดีของคนเราเช่นเดียวกับอาหารและที่อยู่อาศัย งานสำคัญของผู้บริหารอย่างหนึ่งคือ ทำให้คนอื่นรู้สึกว่าคุณเองเป็นผู้ชนะ เมื่อคนเรารู้ว่าตัวเองเป็นผู้ชนะก็จะปฏิบัติตนเหมือนผู้ชนะเป็นวัฏจักรคือ เมื่อทำงานดีก็ได้รับการยอมรับในความสำเร็จและทำให้รู้สึกว่าคุณมีความสำคัญก็ยิ่งจะทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปเพื่อให้ได้รับการยอมรับและได้ประสบการณ์ที่ดีเช่นเดียวกันอีก

คนเราต้องการการยอมรับทั้งเป็นส่วนตัวและเป็นกลุ่มในการยอมรับความสามารถของคนอื่น มีหลายวิธี ส่วนจะใช้วิธีใดนั้นให้พิจารณาสิ่งต่อไปนี้ก่อน

1. เป็นวิธีที่เหมาะสมกับความสามารถของคนๆ นั้น
2. แสดงถึงความบริสุทธิ์ใจ
3. ทำให้บุคคลนั้นรู้ถึงความสำเร็จของตนเองอย่างสมบูรณ์
4. เป็นการยอมรับทั้งตัวคนและความสำเร็จของเขา ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง
5. เพื่อนๆ ของบุคคลที่ได้รับการยอมรับนั้นจะคิดอย่างไร เป็นวิธีเดียวกันกับการให้การยอมรับ

คนอื่น ๆ หรือไม่

วิธีที่แสดงถึงการยอมรับในความสามารถของคนอื่น

การพูดชมเชย (Praise) ทุกคนกระหายต้องการคำชมเชยไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการเขียน แต่ควรเลือกใช้คำพูดอย่างระมัดระวัง ใช้คำพูดที่แสดงถึงความคิดและความรู้สึกที่มีความจริงจังต่อความสำเร็จของคนๆ นั้น

การประเมินจากการกระทำ (Performance Appraisal) เป็นวิธีหนึ่งที่ดีที่สุดและสำคัญที่สุด การใช้วิธีนี้มีวัตถุประสงค์ 2 อย่างคือ (1) เราทำให้คนนั้นรู้ว่าเรารู้สึกอย่างไรต่อเขาและ (2) เป็นการเตรียม

เอกสารสำคัญที่จะเป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าในอนาคตของบุคคลนั้น ควรเขียนรายการทุกอย่างที่บุคคลนั้นประสบความสำเร็จ ระบุให้เฉพาะเจาะจงเพื่อให้อ่านง่ายเข้าใจอย่างชัดเจน

การให้การสนับสนุน (Promotions) บางครั้งการใช้คำพูดยังไม่เพียงพอ คนเรายังต้องการการแสดงออกถึงการยอมรับที่มากกว่านั้น เมื่อทำดีในตำแหน่งที่กำลังทำอยู่แล้วย่อมต้องการการยอมรับโดยการได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือสำคัญมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจ แต่ควรเป็นการให้เลื่อนตำแหน่งที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานดี ไม่ใช่กระทำเพื่อเอาใจไม่ให้คนนั้นหนีไปอยู่ที่อื่นหรือให้เพราะทำงานมานานแล้วเท่านั้นและควรเพิ่มเงินเดือนหรือค่าจ้างตามงานและตามตำแหน่ง

การให้อำนาจเพิ่มขึ้น (Increased Authority) อีกวิธีหนึ่งที่ดีที่สุดคือ การให้อำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น เมื่อรู้ว่าคนๆ นั้นที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจที่ผ่านมาและทำได้ดีก็ควรให้การยอมรับโดยเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้มากขึ้นแต่ควรดูว่าอำนาจมีความสมดุลกับหน้าที่ความรับผิดชอบหรือไม่

การยอมรับโดยการให้เงิน (Monetary Recognition) วิธีที่นิยมทำกันคือ การเพิ่มเงินเดือน/ค่าจ้างและการให้โบนัส แต่ควรคำนึงถึงคุณธรรมคือเมื่อทำความดีจึงให้เงินจึงจะมีความหมายแต่ถ้าให้โดยไม่คำนึงถึงการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดีจะกลายเป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นประจำ (Routine) ที่ทุกคนคาดว่าจะต้องได้แทนที่จะเป็นการให้ที่มีความหมายเพื่อตอบสนององผลการทำงานที่ดีและควรแจ้งให้ผู้ได้รับทราบว่าเป็นผลจากการปฏิบัติงานใดบ้าง

การทำให้แปลกใจและการให้อิสระบางอย่าง (Surprises and Special Liberties) ทุกคนย่อมชอบเมื่อมีใครทำให้แปลกใจ การทำให้คนอื่นแปลกใจโดยใช้ความคิดหรือการกระทำที่มีลักษณะพิเศษย่อมแสดงถึงความซาบซึ้งด้วยความจริงใจของเรา เพราะเราทำให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นคนพิเศษ การทำให้แปลกใจมีหลายรูปแบบ เช่น ให้นำตัวไปชมละคร ชวนไปทานอาหารกลางวัน การให้ช่อดอกไม้หรือวิธีอื่นที่แสดงว่าเราชื่นชมด้วยความบริสุทธิ์ใจ อีกวิธีหนึ่งที่ทำได้คือให้เกียรติเป็นพิเศษ เช่น อนุญาตให้มาทำงานสายได้ในบางโอกาส ให้กลับบ้านก่อนเวลาเลิกหลังจากเมื่อคืนที่ผ่านมาได้ทำงานกันจนดึก

การทำงานเคียงข้างกัน (Working Side by Side with People) อีกวิธีหนึ่งที่ดีที่จะแสดงความชื่นชมและยอมรับคนที่ทำงานด้วยความขยันเกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายคือ การทำงานด้วยกันเคียงข้างกัน เมื่อผู้บริหารว่างจากงานในหน้าที่ของตนแล้วลงไปทำงานช่วยคนอื่นที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นการแสดงถึงการยอมรับบุคคลนั้นเป็นอย่างดี การกระทำย่อมดีกว่าการพูดเสมอ อย่างไรก็ตาม ให้การยอมรับควรเป็นการให้โดยตรงแก่คนๆ นั้น เพราะการปฏิบัติงานดีของเขาไม่ใช่ให้เพราะเรามี

ความรู้สึกที่ดีหรือมีความชอบพอกันเป็นส่วนตัว ควรคำนึงถึงความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ทุกฝ่าย เวลาที่แสดงถึงการยอมรับก็มีความสำคัญควรให้ทันทีหรือสัมพันธ์กับเหตุการณ์ ไม่ใช่ปล่อยให้เนิ่นนาน แล้วจึงแสดงออก ซึ่งอาจตีความได้ว่าเราไม่ได้สนใจหรือไม่มีความจริงใจที่จะทำเพื่อยอมรับความสามารถของคนอื่น

8. การมอบความไว้วางใจ (Power through Trust)

ในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ดีที่สุด ผู้บริหารต้องทำให้คนๆ นั้นรู้สึกว่าเขาได้รับการไว้วางใจ สิ่งที่ควรระลึกถึงในการมอบความไว้วางใจ มีดังนี้

1. แยกแยะระหว่างความไว้วางใจในบุคลิกลักษณะ (Characters) ของคนและความไว้วางใจในความสามารถ (Abilities) ของเขา เพราะบางคนอาจมีบุคลิกลักษณะดีแต่ไม่มีความสามารถไม่มีทักษะในการทำงาน

2. ควรทำให้บุคลากรในองค์กรทุกคนรู้สึกว่าการได้รับความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง (Trust must be earned)

3. หลักสำคัญของความไว้วางใจคือ การเชื่อว่าโดยพื้นฐานแล้วทุกคนเป็นคนดีและต้องการทำงานให้ดี

4. เมื่อต้องการทำให้คนอื่นรู้ว่าเราไว้วางใจเขา ควรจำไว้ว่าการกระทำย่อมดังกว่าคำพูด

5. ไว้วางใจคนอื่นโดยมอบหมายงานที่สำคัญพร้อมอำนาจในการตัดสินใจให้

6. ให้อิสระในการทำงานโดยไม่คอยป่วนเปื้อนอยู่ใกล้ๆ คอยดูตลอดเวลา สิ่งที่เราควรทำคือการวางมาตรฐาน ถ้ามถึงความก้าวหน้าเป็นบางครั้งและปล่อยให้ทำงานโดยลำพัง

7. ให้คนอื่นได้ประโยชน์จากความสงสัยของเรา คือ ถ้าสงสัยเกี่ยวกับการทำงานของคนอื่น ควรพยายามเชื่อว่า การที่เขาทำเช่นนั้นย่อมมีเหตุผล แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ผิดพลาดอย่างมากก็ตาม

8. ยอมให้เผชิญกับการทำงานที่ยากในระดับสูงขึ้น

9. เมื่อมีการทำงานที่ผิดพลาด ควรพิจารณาว่าเป็นความผิดที่ไม่รู้ตัวหรือเป็นความผิดพลาดที่เกิดจากเจตนาอย่างอื่นหรือไม่ ควรแก้ปัญหาโดยการสื่อสารให้เข้าใจด้วยวิธีที่เหมาะสม

การที่มีคนไว้วางใจเราย่อมทำให้เรามีความเชื่อมั่นในตนเอง พยายามทำงานให้เต็มความสามารถ ตอบสนองด้วยการทำงานให้ดีที่สุด เมื่อมีกำลังใจมากก็ทำงานได้มาก ยิ่งผู้บริหารให้



อำนาจด้วยความไว้วางใจให้บุคลากรมากเท่าใด ผู้บริหารก็ยิ่งได้อำนาจในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์มากเท่านั้น

9. การยอมให้ผิดพลาดได้ (Power through Permission to Fail)

หลักสำคัญคือ เมื่อคนเรารู้ว่าสามารถทำผิดพลาดได้ในบางครั้ง ก็ยิ่งเสี่ยง ผลักดันทำให้เต็มทีเกินขอบเขตจำกัดเพื่อใช้พลังความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ ใช้ความคิด จินตนาการและสติปัญญาในการทำงาน ข้อเสนอแนะที่ควรระลึกถึงในการยอมให้ทำงานผิดพลาดได้ มีดังนี้

1. ทำให้เขาเห็นว่า ความผิดพลาดเป็นประสบการณ์ในทางบวก
2. ช่วยลดความผิดพลาดลงโดยใช้หลักการสำคัญในการบริหาร ดังนี้ คือ สร้างความมั่นใจในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยบอกให้รู้ว่างานที่ต้องทำคืออะไร ให้อำนาจในการทำงาน วางมาตรฐาน ความเป็นเลิศของงาน ให้การฝึกอบรม เตรียมข้อมูลและความรู้ให้ ให้รู้ผลของการปฏิบัติงาน ยอมรับในความสามารถของเขา ให้ความไว้วางใจและความเคารพ ถ้าผู้บริหารปฏิบัติเช่นนี้จะเป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ
3. คาดการณ์ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ ถ้าผู้บริหารรู้จักบุคลากรของตนเป็นอย่างดี ยอมรับรู้ว่าเมื่อใดเขาอาจทำผิด เมื่อใดเขาสามารถทำได้ รู้สภาพที่เป็นจริง สามารถวางแผนล่วงหน้า หาวิธีหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความผิดพลาด ในบางกรณีก็อาจยอมให้ผิดพลาดโดยถือว่าเป็นประสบการณ์อันมีค่าต่อการเรียนรู้
4. ประเมินค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นมากหรือน้อยวางแผนหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความล้มเหลว
5. เตรียมข้อเสนอแนะ (Guidelines) สำหรับความผิดพลาด เช่น ยอมให้ผิดพลาดได้เพียงครั้งเดียวผิดพลาดได้ตรงใดก็ได้ที่ใช้ความพยายามทำให้ดีที่สุดแล้ว ถ้าสงสัยควรมีการพูดคุยกัน ความผิดพลาดที่เลวร้ายที่สุดคือ ความเฉื่อยชา การไม่ทำงานและการไม่ยอมตัดสินใจใดๆ
6. การกระตุ้นให้กำลังใจและการให้รางวัลต่อการเสี่ยง (Risk Taking)
7. ลงโทษการไม่ปฏิบัติงานและการไม่ตัดสินใจทำอะไรเลย
8. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารเองก็ทำผิดพลาดได้เช่นเดียวกันเพราะเป็นมนุษย์เหมือนกัน
9. เมื่อเกิดการผิดพลาดต้องให้กำลังใจ คอยช่วยเหลือแนะนำดูว่าได้ตามข้อเสนอแนะหรือไม่ เป็นที่พึงทำให้เขารู้ว่ามีความมั่นคงปลอดภัย ปกป้องไม่ให้คนอื่นถือโอกาสใช้ ความผิดพลาดของเขาเพื่อทำร้ายหรือทำให้เจ็บใจซ้ำอีก

10. ให้ความมั่นใจว่า ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่ได้ทำให้คุณค่าของเขาลดน้อยลง
11. วางแผนแก้ปัญหา ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
12. ไม่ควรตำหนิหรือทำให้อายต่อหน้าคนอื่น
13. ในขณะที่ยอมให้ผิดพลาดได้ แต่ต้องเน้นความสำคัญของการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐาน
เมื่อคนเรารู้ว่าอาจจะทำผิดพลาดได้ ก็จะกล้าเสี่ยงมากขึ้น เมื่อไม่กลัวความล้มเหลวก็ยิ่งอุทิศ
พลังงานเพื่อทำงานให้ได้ตามมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ มีกำลังใจมากขึ้น มีความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ เมื่อรู้ว่าผู้บริหารคอยสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อเกิดการผิดพลาดขึ้นมา ยิ่งผู้บริหารให้อำนาจ
แก่คนอื่นมากเท่าใดตัวเองก็ยิ่งได้อำนาจมากขึ้นเท่านั้น

10. การปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ (Power through Respect)

การให้ความเคารพ (Respect) เป็นพื้นฐานในการทำให้คนรู้สึกถึงอำนาจ ทุกสิ่งที่เราทำหรือพูดจะสื่อความหมายสองทางคือ เป็นการปฏิบัติด้วยความเคารพหรือไม่เคารพ สิ่งต่อไปนี้แสดงให้เห็นว่าเราเคารพคนที่ปฏิบัติงานให้เราหรือไม่

1. เตรียมข้อเสนอแนะให้
2. มีแหล่งทรัพยากรที่เพียงพอ
3. เตรียมข้อมูลให้ทันตามเวลาที่ต้องการ ไม่ปิดบังข้อมูลที่ควรสื่อสารให้รู้ทั่วถึงกัน
4. ใช้เวลาเพียงพอ
5. ไม่ควรตัดทอนอำนาจ (Authority) ของบุคลากร
6. ทหารวิธีที่จะช่วยให้บุคลากรทำงานได้ง่ายขึ้น ไม่ทำให้เรื่องล่าช้าเสียหาย
7. ไม่กักเก็บเรื่อง ทำให้ล่าช้าต่างๆ ที่ตัวเองไม่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ
8. ปรับสภาพต่างๆ ตามความจำเป็นและความต้องการของบุคลากร
9. รับฟังความคิดเห็นของทุกคน ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน
10. ให้รู้ผลของการปฏิบัติงาน
11. ยื่นขึ้นต่อสูเพื่อบุคลากรของตน
12. เคารพเรื่องส่วนตัวของบุคลากร
13. ให้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกต่างๆ
14. ยอมรับในการทำงานหนักของบุคลากร

15. เคารพสิ่งที่เป็นความจำเป็นส่วนตัว

เมื่อทุกคนได้รับการปฏิบัติตอบเช่นนี้ หมายความว่าทุกคนเป็นผู้ชนะ เพราะรู้สึกว่าคุณบริหารเอาใจใส่ต่อตัวเอง ทำให้รู้สึกเคารพตนเอง มีศักดิ์ศรี มีความมั่นใจมากขึ้น เท่ากับว่าเป็นการเพิ่มพลังในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ การปฏิบัติตามที่กล่าวมา ย่อมทำให้ผู้บริหารเป็นผู้ชนะด้วยการมอบอำนาจให้คนทำงาน ทำให้เกิดความซื่อสัตย์และความมุ่งมั่นในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารได้ผลงานมากขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ มีอิสระในการเอาใจใส่ต่อกิจกรรมที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ แทนการเสียเวลาต่อปัญหาด้านคุณธรรมที่อาจจะเกิดขึ้นได้เมื่อคนเรารู้สึกว่าไม่ได้รับความเคารพอย่างเหมาะสม การที่บุคลากรมีกำลังใจในการทำงานย่อมแสดงว่าผู้บริหารได้อำนาจมากขึ้น

EMPOWERMENT

รศ. นพ. เมืองทอง เขมมณี

"EMPOWERMENT"

หมายความว่า การให้อำนาจ การให้ความสามารถ การทำให้สามารถ การอนุญาตหรือการเปิดโอกาสให้

"INFLUENCE"

หมายความว่า อำนาจชักจูง อำนาจบังคับ อำนาจวาสนา หรืออิทธิพล ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง ทำให้มีผลกระทบต่อคนที่บุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นคิดหรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด

"POWER"

หมายความว่า กำลัง ความสามารถหรืออำนาจซึ่งเป็นศักยภาพที่บุคคลคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นหรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด

"AUTHORITY"

หมายความว่า อำนาจบังคับบัญชา เป็นอำนาจพิเศษชนิดหนึ่ง ซึ่งให้แก่บุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งอย่างเป็นทางการ เพราะตำแหน่งหน้าที่ หรือบทบาท ซึ่งมีอยู่ในองค์กรแห่งนั้น เช่น ผู้จัดการ มีอำนาจบังคับบัญชาฝ่ายต่างๆ ในองค์กรหรือคณะกรรมการบริหารมีอำนาจบังคับบัญชาที่จะตัดสินใจเรื่องบางอย่างให้องค์กรแห่งนั้น

EMPOWERMENT มีกี่ประเภท ? ได้แก่อะไรบ้าง ?

EMPOWERMENT แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้ คือ

- เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่างเกี่ยวกับตัวเอง เช่น คนที่เกิดมาเป็นคนพิการสามารถทำตัวให้รู้สึกมีคุณค่าได้
- เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง และสามารถกำหนดพรหมลิขิตของตนเองได้ เช่น เพลงที่ว่า “ข้าขอลิขิตชีวิตข้าเอง ไม่เกรงฟ้าดิน” เป็นต้น
- เป็นความรู้สึกอิสระที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรของตนเอง หรือแสดงความรู้สึกอย่างจริงใจได้ เมื่อคนรู้สึกได้รับอำนาจจะรู้สึกมีชีวิตชีวาและมีความรับผิดชอบ และมีอิสระที่จะเลือกสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองได้

2. STRUCTURAL EMPOWERMENT ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้ คือ

- เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอำนาจอย่างแท้จริง โดยเกิดเป็นฝ่ายตรงข้าม ที่มีปรัชญาทางสังคม และการเมืองที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ลักษณะของ EMPOWERMENT ทั้ง 2 ประเภทนี้จะสัมพันธ์กัน เพราะถ้าเราไม่มีความรู้สึกว่า ตัวเรามีคุณค่า มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนแล้ว ก็ย่อมไม่อาจจะได้รับประโยชน์ จากการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างอำนาจเลย

นอกจากนี้ EMPOWERMENT ยังอาจแยกได้อีกลักษณะ ดังต่อไปนี้คือ

1. INDIVIDUAL EMPOWERMENT COLLECTIVE EMPOWERMENT

คนส่วนใหญ่ การนึกถึงการให้อำนาจคนแต่ละคน ให้สามารถควบคุมชีวิตของตนเพื่อเลือกสิ่งต่างๆ เองไว้ และมีทรัพยากร ที่จะช่วยให้ได้สิ่งที่เลือกนั้น แต่มีการมองอีกด้วยคือทรัพยากร สิทธิ และการควบคุมสามารถทำโดยกลุ่มได้ เช่น กลุ่มคนพิการ สมาชิกขององค์กรต่างๆ เป็นต้น

2. INTERNAL EMPOWERMENT EXTERNAL EMPOWERMENT

คนบางกลุ่ม จะสนใจเกี่ยวกับการกระจายสถานะ และอิทธิพลภายในองค์กร ซึ่งในลักษณะนี้ EMPOWERMENT คือ การขอความร่วมมือ จากความสามารถความเฉลียวฉลาด และความกระตือรือร้นของคนในองค์กร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในด้านต่างๆ อีกลักษณะหนึ่งนั้น เกี่ยวกับการให้อำนาจ

แก่คนที่องค์กร หรือเจ้าหน้าที่ขององค์กร ต้องให้บริการ ซึ่งทำให้องค์กร เป็นเพียงวิธีการที่จะให้อำนาจแก่ผู้อื่น ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กรเท่านั้น

แหล่งอำนาจหรือฐานของอำนาจมีอะไรบ้าง ?

การที่จะให้อำนาจแก่ผู้อื่น หรือ EMPOWERMENT นั้นควรต้องทราบว่า แหล่งของอำนาจหรือฐานของอำนาจ มีอะไรบ้าง ดังต่อไปนี้คือ

1. อำนาจที่เกิดจากตำแหน่งหรือหน้าที่ ซึ่งเป็นอำนาจที่ให้กับบุคคล หรือกลุ่ม ตามตำแหน่งหรือหน้าที่ ที่มีอยู่ ซึ่งอำนาจแบบนี้จะหมดสิ้นไปเมื่อพ้นจากตำแหน่งหรือหน้าที่นั้นแล้ว
2. อำนาจที่เกิดจากการควบคุมทรัพยากรต่างๆ เช่น การที่มีเงิน มีบุคลากร มีวัสดุ มีเทคโนโลยี มีลูกค้า ซึ่งถ้ามีมาก หรือมีทรัพยากรที่สำคัญและหายาก จะยังทำให้มีอำนาจมากขึ้น
3. อำนาจที่เกิดจากความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น การมีเพื่อน การรู้จักคน การเป็นสมาชิกสมาคม วิชาชีพ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างเครือข่ายอันจะทำให้เกิดอำนาจ
4. อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจำแนกได้เป็นความเชี่ยวชาญด้านวิชาการหรือด้านเทคนิค ซึ่งเป็นที่ยอมรับในหมู่นักวิชาการหรือวิชาชีพ และความเชี่ยวชาญด้านวิธีการหรือด้านกระบวนการ ซึ่งมักเป็นที่ยอมรับ ในหมู่ผู้จัดการหรือผู้บริหาร ทั้งนี้อำนาจเช่นนี้ จะเกิดจากผลงานที่ได้กระทำไปแล้วในอดีต
5. อำนาจหน้าที่ที่เกิดจากการมีข้อมูล ซึ่งทำให้สามารถควบคุมบริหารองค์กรได้ ถ้าหากมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ และถูกต้อง ซึ่งจะต้องมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษที่จะพิจารณาเลือกได้ว่า ข้อมูลใดเกี่ยวข้องและสำคัญต่อการทำงานในองค์กร
6. อำนาจที่เกิดจากคุณสมบัติหรือบุคลิกลักษณะส่วนตัว เช่น ความสามารถ ความมั่นใจในตัวเอง ความน่าเชื่อถือ ความมีเสน่ห์ ความเป็นผู้มีวาทศิลป์ดี ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งทำให้คนผู้นั้นมีความสามารถพิเศษที่อาจฝึกฝนให้มีในตนได้ด้วย

กลยุทธ์ในการใช้อำนาจให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

การที่จะมอบอำนาจให้ใครหรือองค์กรใดนั้น ควรจะต้องมีความรู้ เกี่ยวกับการใช้อำนาจ ให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเสียก่อน จึงจะทำให้การมอบอำนาจได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ กลยุทธ์ในการใช้อำนาจ ให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นมีดังต่อไปนี้คือ

1. กลยุทธ์ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งด้านทหารจะเป็นการออกคำสั่ง แต่ด้านพลเรือนมักจะเป็นการขอร้องหรือการเสนอแนะ ทั้งนี้เพื่อให้งานเสร็จสิ้นไป
2. กลยุทธ์การผลักดัน หรือ "PUSH" STRATEGIES โดยใช้วิธีการข่มขู่ ซึ่งจะมีอิทธิพลมากน้อย ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่และทรัพยากรที่มีความสามารถควบคุมได้ การใช้กลยุทธ์แบบนี้ ถ้าใช้พร่ำเพรื่อไป จะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความกลัวและความไม่ไว้วางใจกันซึ่งจะนำไปสู่การไม่เชื่อฟังการทำงานที่ไม่ได้ผลและความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรได้
3. กลยุทธ์การให้รางวัล หรือ "PULL" OR "REWARD" STRATEGIES เป็นการสร้างอิทธิพลโดยการให้รางวัล ในลักษณะต่างๆ เช่น เป็นวัตถุสิ่งของ เป็นคำชมเชย เป็นการยอมรับความสำเร็จหรือการให้กำลังใจเหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งถ้าปราศจากความเป็นธรรมในการให้แล้ว จะก่อให้เกิดความอิจฉาริษยาหรือไม่พอใจซึ่งกันและกัน
4. กลยุทธ์เกลี้ยกล่อม หรือชักชวน หรือ PERSUASION STRATEGIES โดยใช้เหตุผล ทำให้เชื่อถือ และปฏิบัติตาม ซึ่งอาจถูกแปลความหมายไปในทางที่ผิดว่า เป็นการผลักดันบังคับ กดขี่ให้ทำก็ได้ นอกจากนั้น การเกลี้ยกล่อมหรือชักชวน อาจเชื่อมโยงกับการตอรองหรือการให้รางวัลก็ได้
5. กลยุทธ์การเตรียมการ หรือ PREPARATORY STRATEGIES เพื่อการมีอิทธิพลในวันข้างหน้า โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การช่วยเหลือโดยหวังว่าจะนำไปสู่การยอมรับอิทธิพลที่จะมีต่อกันในวันข้างหน้า
6. กลยุทธ์การป้องกัน หรือ PREVENTIVE STRATEGIES เป็นการสร้างอิทธิพล โดยใช้วิธีการป้องกันบางอย่าง เช่น ป้องกันการตั้งคำถาม เก็บข้อมูลบางอย่างไว้หรือป้องกันความไม่พอใจไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะต้องทำในลักษณะที่แนบเนียน ไม่เปิดเผยโจ่งแจ้งจนเกินไป

สรุปเรื่อง การให้อำนาจ หรือ EMPOWERMENT

สรุปการให้อำนาจ จะต้องมีความเข้าใจถึงคำที่เกี่ยวข้อง ได้นำอำนาจหน้าที่และอิทธิพลความสัมพันธ์กัน ระหว่างการให้อำนาจด้านจิตใจและการให้อำนาจด้านโครงสร้าง การให้อำนาจแก่บุคคลหรือกลุ่ม การให้อำนาจภายในหรือภายนอกองค์กร แหล่งหรือฐานของอำนาจมีอะไรบ้างและกลยุทธ์การให้อำนาจ ให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งเมื่อประมวลเข้าแล้วจะทำให้การให้อำนาจเกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคล หรือองค์กรโดยสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามมีข้อควรคำนึงบางประการในการให้อำนาจ ดังนี้คือ

1. คนบางคนหรือกลุ่มบางกลุ่ม อาจไม่ต้องการได้รับอำนาจ
2. การให้อำนาจ เป็นเพียงด้านหนึ่งของการบริหาร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดขอบเขตที่จะให้คนมีอิสระ ในการกระทำเมื่อได้รับอำนาจ บางครั้งอาจต้องใช้การบังคับด้วยระเบียบวินัยแทนการให้อำนาจก็ได้
3. การให้อำนาจคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อาจทำให้อำนาจหรือความมีอิสระของผู้อื่นหรือกลุ่มอื่น ถูกลดลงหรือถูกจำกัด

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒินครินทร์

แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ประกอบการวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย x ตรงกับตัวเลือกที่ท่านเห็นว่าถูกต้องมากที่สุดเพียงตัวเลือกเดียว

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับสิ่งใดเป็นอันดับแรกในการทำงาน
 - ก. คน
 - ข. งาน
 - ค. ชุมชน
 - ง. ตนเอง
2. คำกล่าวต่อไปนี้ข้อใดถูกต้องที่สุด
 - ก. ผู้นำทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง
 - ข. ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
 - ค. มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวเอง
 - ง. ภาวะผู้นำไม่สามารถฝึกฝนได้เนื่องจากเป็นพรสวรรค์ที่ได้มาตั้งแต่กำเนิด
3. ภาวะผู้นำหมายถึงอะไร
 - ก. ภาวะความก้าวหน้าในการทำงานของผู้บังคับการ
 - ข. สภาพแวดล้อมของผู้บังคับการที่สนับสนุนการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้
 - ค. การที่ผู้นำใช้ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
 - ง. ผู้นำที่มีสถานภาพที่ดีและมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อฟังอยู่ตลอดเวลา
4. ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการหมายถึงอะไร
 - ก. สภาวะของผู้ที่ทำงานบริการทั่วไป
 - ข. การแสดงออกถึงการให้บริการผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง

- ค. การที่ผู้นำคิดถึงการให้บริการรับใช้ผู้อื่นเสมอๆในแต่ละวัน
- ง. การเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้อำนาจตามกรอบที่กำหนดไว้
5. องค์ประกอบใดต่อไปนี้ไม่อยู่ในคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
- ก. การมีวิสัยทัศน์
- ข. ความไว้วางใจ
- ค. ความรัก
- ง. การสื่อสาร
6. เมื่อเกิดกรณีขัดแย้งกัน ผู้นำแบบผู้ให้บริการควรทำประการใด
- ก. เดินหนีจากไปเพราะไม่อยากมีเรื่อง
- ข. ปรึกษาบุคคลที่สามเพื่อเป็นกรรมการชี้ขาด
- ค. หาเหตุผลเพื่อยืนยันความถูกต้องของตนเองให้มากที่สุด
- ง. ให้อภัยแก่คู่กรณีด้วยความจริงใจ
7. ความถ่อมตน ตามความหมายของผู้นำแบบผู้ให้บริการตรงกับความหมายข้อใด
- ก. การไม่โอ้อวดถึงความสำเร็จของตนเอง
- ข. การให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถสูงในองค์กร
- ค. การยอมรับความสามารถของตนเองตามที่คนอื่นบอกกล่าว
- ง. ทุกข้อที่กล่าวมา
8. เพราะเหตุใดผู้นำแบบผู้ให้บริการจึงต้องแสดงความถ่อมตน
- ก. เพราะต้องการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวของตนเอง
- ข. เพราะปรารถนาให้ผู้ร่วมงานสงสารและหันมาให้ความร่วมมือมากขึ้น
- ค. เพราะต้องการให้ผู้อื่นโดดเด่นขึ้น
- ง. เพราะความถ่อมตนเท่านั้นที่จะทำให้เข้าถึงความลับของคนอื่นอย่างแนบเนียน
9. ข้อใดเป็นคำกล่าวที่ถูกต้องที่สุด
- ก. คนเราต้องทำตนเองให้ต่ำต้อยเสมอๆ
- ข. การหลงตัวเองคือรูปแบบหนึ่งของการโอ้อวด
- ค. ทุกคนต้องทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าของชีวิต
- ง. เพศชายและเพศหญิงมีความถ่อมตนเท่าเทียมกัน

10. ข้อใดกล่าวถึง “วิสัยทัศน์” ถูกต้องที่สุด
- ก. การมองไปในอนาคตด้วยอำนาจแห่งจินตนาการบนพื้นฐานความจริง
 - ข. ความใฝ่ฝันที่ผ่านเข้ามาแล้วจากไปพร้อมกับความทรงจำที่ดีเยี่ยม
 - ค. กระบวนการโน้มน้าวใจผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดเห็นของตนเอง
 - ง. สภาวะของความต้องการก้าวหน้าแม้จะเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ก็ตาม
11. ข้อใดไม่ใช่คุณสมบัติของวิสัยทัศน์
- ก. เนื้อหากระชับ
 - ข. มีความชัดเจน
 - ค. มีความท้าทาย
 - ง. สร้างโดยผู้นาองค์การ
12. ความไว้วางใจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยใดมากที่สุด
- ก. การได้ทำงานร่วมกัน
 - ข. การได้เรียนด้วยกัน
 - ค. การได้เล่นด้วยกัน
 - ง. การยอมรับซึ่งกันและกัน
13. ผู้บริหารปัจจุบันควรมีคุณลักษณะอย่างไร
- ก. สั่งการและควบคุมการทำงานของใต้บังคับบัญชา
 - ข. ดูแลและตัดสินใจทุกเรื่อง
 - ค. ทำทุกวิถีทางเพื่อประสิทธิผลของงาน
 - ง. ชี้แนะ สอนงานและร่วมทำงานกับใต้บังคับบัญชา
14. ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่มคือใคร
- ก. ผู้บริหาร
 - ข. ผู้นำ
 - ค. กวาระผู้นำ
 - ง. หัวหน้า
15. ข้อใดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ชี้บ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน

- ก. ผู้นำ
- ข. ผู้บริหาร
- ค. ผู้ปฏิบัติ
- ง. ภาวะผู้นำ

16. ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเริ่มจากชนชาติใด

- ก. อิสราเอล
- ข. อียิปต์
- ค. อิหร่าน
- ง. อิรัก

17. ข้อใดไม่ใช่คุณลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

- ก. เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผู้อื่น
- ข. ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- ค. ยึดกฎระเบียบเป็นแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด
- ง. สนองความต้องการของผู้อื่น

18. ข้อใดคือลักษณะของการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

- ก. เตรียมโอกาสให้ผู้อื่นพัฒนาตนเอง
- ข. เชื่อมโยงในศักยภาพของผู้อื่น
- ค. สร้างลักษณะของกลุ่มให้เกิดขึ้น
- ง. ชี้นำให้ผู้อื่นเห็นด้วยและทำตาม

19. ผู้นำที่มีคุณลักษณะของความรักอันบริสุทธิ์มีพฤติกรรมอย่างไร

- ก. ตำหนิผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรัก
- ข. แสดงออกทางสีหน้าว่ามีความรักแม้จะไม่พอใจ
- ค. ใช้วาจกที่ไพเราะชื่นชมผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ง. มีสติในการคิดดี พูดดี ทำดี

20. คุณสมบัติของผู้นำข้อใดที่มีความสำคัญน้อยที่สุด

- ก. มีฐานะดี จบการศึกษาระดับปริญญาเอก

- ข. มีความซื่อสัตย์ เสียสละเพื่อส่วนรวม
- ค. ผู้ร่วมงานให้ความเคารพ ศรัทธาและให้การยอมรับ
- ง. มีความสามารถในการทำงาน และมีบุคลิกภาพที่ดี
21. ข้อใดมีความสำคัญที่สุด ที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ
- ก. ผู้นำดี สมาชิกดี ทรัพยากรดี
- ข. ผู้นำดี สมาชิกดี การจัดการดี
- ค. ผู้นำดี ทรัพยากรดี การจัดการดี
- ง. สมาชิกดี ทรัพยากรดี การจัดการดี
22. การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด เมื่อสมาชิกในทีมมีลักษณะอย่างไร
- ก. ทำงานตามสบาย
- ข. ทำงานตามคำสั่ง
- ค. ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน
- ง. ไม่พอใจถ้าไม่ได้ดังที่ตนต้องการ
23. ทักษะการฟังที่สำคัญที่สุดในการสร้างสัมพันธภาพคือข้อใด
- ก. พยายามฟังในสิ่งที่เขาต้องการสื่อ
- ข. ไม่ด่วนตัดสินใจ พิจารณาไตร่ตรอง
- ค. ตั้งใจฟังด้วยความเคารพ ให้เกียรติ ยอมรับ
- ง. ฟังในสิ่งที่เขาไม่ได้พูดออกมา เช่น ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก
24. การทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นได้เนื่องจากข้อใด
- ก. เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ
- ข. เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการสนับสนุนของคนอื่น
- ค. เป็นสิ่งที่ได้จากการฝึกฝนการทำงาน
- ง. เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการแต่งตั้งของทางราชการ
25. พฤติกรรมการตัดสินใจในข้อใดที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยง
- ก. การตัดสินใจโดยใช้อารมณ์และอคติส่วนตัว
- ข. การตัดสินใจโดยใช้การระดมสมองของกลุ่ม

- ค. การตัดสินใจโดยใช้แนวทางและประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติมา
- ง. การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการคิดอย่างไตร่ตรองและละเอียดรอบคอบ

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชนครินทร์

เฉลยแบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
ประกอบการวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- ข้อ 1 คำตอบที่ถูกต้องคือ ก
- ข้อ 2 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข
- ข้อ 3 คำตอบที่ถูกต้องคือ ค
- ข้อ 4 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข
- ข้อ 5 คำตอบที่ถูกต้องคือ ง
- ข้อ 6 คำตอบที่ถูกต้องคือ ง
- ข้อ 7 คำตอบที่ถูกต้องคือ ง
- ข้อ 8 คำตอบที่ถูกต้องคือ ค
- ข้อ 9 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข
- ข้อ 10 คำตอบที่ถูกต้องคือ ก
- ข้อ 11 คำตอบที่ถูกต้องคือ ง
- ข้อ 12 คำตอบที่ถูกต้องคือ ง
- ข้อ 13 คำตอบที่ถูกต้องคือ ง
- ข้อ 14 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข
- ข้อ 15 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข
- ข้อ 16 คำตอบที่ถูกต้องคือ ก
- ข้อ 17 คำตอบที่ถูกต้องคือ ค
- ข้อ 18 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข
- ข้อ 19 คำตอบที่ถูกต้องคือ ก
- ข้อ 20 คำตอบที่ถูกต้องคือ ก
- ข้อ 21 คำตอบที่ถูกต้องคือ ข
- ข้อ 22 คำตอบที่ถูกต้องคือ ค
- ข้อ 23 คำตอบที่ถูกต้องคือ ค
- ข้อ 24 คำตอบที่ถูกต้องคือ ค
- ข้อ 25 คำตอบที่ถูกต้องคือ ก

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ประกอบการวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบวัดเจตคติที่มีต่อความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการ ฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้
แสดงความรู้สึกต่อข้อความต่าง ๆ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง □ ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มาก
3	หมายถึง	เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ ปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ น้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ น้อยที่สุด

ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับหรือชอบ				
	5	4	3	2	1
1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่เสียสละเพื่อส่วนรวมได้					
2. ผู้นำที่ดีต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานเท่ากันเสมอ					
3. ผู้นำที่ดีสามารถให้อภัยกับทุกคนในทุกกรณี					
4. ผู้นำที่แสวงหาความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานในองค์กร เป็นเรื่องที่น่าอาย					
5. ผู้นำควรช่วยเหลือผู้ที่สมควรได้รับการช่วยเหลือเท่านั้น					
6. ผู้นำควรสำรวจความต้องการที่จำเป็นจากผู้ร่วมงาน ก่อนที่จะวางแผนการทำงาน					
7. ผู้นำต้องระมัดระวังในการมอบหมายความรับผิดชอบ ให้กับผู้ร่วมงานในองค์กร					
8. สถานศึกษาได้รับการพัฒนาและมีความเจริญมักเป็นผล มาจากการมีผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี					

9. ข้าพเจ้าพอใจที่ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ ผู้ร่วมงาน					
10. ข้าพเจ้ามีความสุขที่ได้ทำงานให้กับส่วนรวม					

ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับหรือชอบ				
	5	4	3	2	1
11. ข้าพเจ้าคิดว่าการแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา ควรเป็นหน้าที่ของครูในสถานศึกษาเท่านั้น					
12. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำที่นำเอาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอยู่เสมอ					
13. การดูแลช่วยเหลือผู้อื่นเป็นหัวใจของภาวะผู้นำ แบบผู้ให้บริการ					
14. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่มีความกล้าทั้งใน ด้านกล้าที่จะคิด กล้าที่จะพูด กล้าที่จะทำ และกล้าที่จะรับผิดชอบ					
15. ข้าพเจ้าช่วยพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่ ผู้ร่วมงานโดยการมอบอำนาจให้					

แบบประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ
 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 (ก่อนและหลังการอบรม)

..
 คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมที่ท่านปฏิบัติ

แบบประเมินนี้ มีลักษณะเป็นมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ เป็นประจำ บ่อยครั้ง บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่ปฏิบัติ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เป็นประจำ	หมายถึง	ร้อยละ 80 – 100	ของจำนวนพฤติกรรมที่ปฏิบัติ
บ่อยครั้ง	หมายถึง	ร้อยละ 60 – 79	ของจำนวนพฤติกรรมที่ปฏิบัติ
บางครั้ง	หมายถึง	ร้อยละ 30 – 59	ของจำนวนพฤติกรรมที่ปฏิบัติ
นานๆ ครั้ง	หมายถึง	ร้อยละ 0 – 29	ของจำนวนพฤติกรรมที่ปฏิบัติ
ไม่ปฏิบัติ	หมายถึง	ร้อยละ 0	ของจำนวนพฤติกรรมที่ปฏิบัติ

ชื่อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		เป็นประจำ	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่ปฏิบัติ
	ด้านความรักอันบริสุทธิ์					
1	ข้าพเจ้าแสดงความรักความเมตตาและความปรารถนาดีต่อทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติ					
2	ข้าพเจ้าแสดงความห่วงใยและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน					
3	ข้าพเจ้าให้ความจริงใจและความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน					
4	ข้าพเจ้ากล้าตักเตือนผู้ร่วมงานด้วยความรัก แม้จะเป็นเรื่องที่หนักใจเพื่อประโยชน์					

	ขององค์กรเป็นสำคัญ					
5	ข้าพเจ้าให้อภัยและให้โอกาสผู้ที่ทำผิด ได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงตนเอง					
6	ข้าพเจ้าช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงานทุกคน โดยไม่ได้หวังผลประโยชน์ตอบแทน					
	ด้านความถ่อมตน					
7	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญและให้เกียรติ ผู้ร่วมงานทุกคนแม้จะด้อยอาวุโสกว่า					
8	ข้าพเจ้ายอมรับการช่วยเหลือจากผู้อื่น					
9	ข้าพเจ้าไม่อ้อววดความรู้ความสามารถและ ความสำเร็จของตนเอง					
10	ข้าพเจ้าเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่ แตกต่างไม่ยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก					
11	ข้าพเจ้ายอมรับในศักยภาพและ ความสามารถของตนตามความเป็นจริง					
12	ข้าพเจ้าประเมินตนเองด้วยใจเป็นกลาง และเที่ยงตรง					

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		เป็นประจำ	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่ปฏิบัติ
13	ข้าพเจ้ายอมรับในความผิดพลาดของผู้อื่น					
14	ข้าพเจ้ายอมรับว่าผลสำเร็จของงานมาจาก ความร่วมมือของทุกคน					
	ด้านกรให้คุณค่าแก่ผู้อื่น					
15	ข้าพเจ้าตั้งใจรับอาสาที่จะทำคุณประโยชน์					

	แก่ผู้อื่น					
16	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในคุณค่าและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ร่วมงาน					
17	ข้าพเจ้าอุทิศตนในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ					
18	ข้าพเจ้าแสดงความชื่นชมยินดีในผู้อื่นและใส่ใจการพัฒนาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมืออาชีพ					
19	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่าผู้ร่วมงานเป็นบุคคลสำคัญ					
20	ข้าพเจ้าช่วยให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาและเติบโตเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล					
	ด้านการมีวิสัยทัศน์					
21	ข้าพเจ้ามองภาพอนาคตอย่างมีจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นจริงและคาดการณ์ถึงแนวโน้มและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม					
22	ข้าพเจ้าสามารถจัดการทรัพยากรที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
23	ข้าพเจ้าบริหารจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		เป็นประจำ	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่ปฏิบัติ
24	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้าง					

	วิสัยทัศน์ร่วมกันโดยกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบ ได้มองภาพอนาคตของสถานศึกษาให้ ชัดเจน				
	ด้านความไว้วางใจ				
25	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นในศักยภาพและมั่นใจ ในความสามารถของผู้ร่วมงาน				
26	ข้าพเจ้ามอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ตามความสามารถของบุคลากร				
27	ข้าพเจ้าเปิดรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของผู้ร่วมงานด้วยความเชื่อมั่นและ ไว้วางใจเพื่อสร้างบรรยากาศแห่ง การเรียนรู้ร่วมกัน				
28	ข้าพเจ้ายอมรับผลที่เกิดจากการปฏิบัติ หน้าที่ของผู้ร่วมงาน				
29	ข้าพเจ้าพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน ด้วยการให้ความไว้วางใจและยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล				
	ด้านการบริการ				
30	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญและใส่ใจในความ ต้องการของผู้อื่นเป็นอันดับแรก				
31	ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความ ยินดีและเต็มใจแม้ไม่ได้รับการร้องขอ				
32	ข้าพเจ้าใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ของตนเอง เสริมสร้างให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพ ให้โดดเด่นขึ้น				

ข้อ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม	ระดับพฤติกรรม				
		เป็นประจำ	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่ปฏิบัติ
33	ข้าพเจ้าอำนวยความสะดวกในการบริการผู้ร่วมงานและทีมงานทุกคนด้วยความเต็มใจ					
34	ข้าพเจ้าสร้างวัฒนธรรมองค์กรในด้าน การเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน ในการรับใช้ การให้บริการและการดูแลซึ่งกันและกัน					
35	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่าการมีจิตสาธารณะ และการเสียสละเพื่อผู้อื่นเป็นวิถีชีวิตของตน					
36	ข้าพเจ้าเน้นการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นมากกว่าทำงานเพียงลำพัง					
	ด้านการให้อำนาจ					
37	ข้าพเจ้ามอบหมายภารกิจความรับผิดชอบ ให้ผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร					
38	ข้าพเจ้ามอบอำนาจหน้าที่และให้ความจริงจังใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน					
39	ข้าพเจ้าให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
40	ข้าพเจ้าพร้อมรับผิดชอบผลที่เกิดจากการให้โอกาสผู้ร่วมงานทำในเรื่องต่างๆ					
41	ข้าพเจ้ามอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมกันคิดและสร้างองค์ความรู้ร่วมกันภายใต้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ					

42	ข้าพเจ้าส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้เป็น วัฒนธรรมองค์การโดยการมอบอำนาจใน การบริหารและการตัดสินใจให้ทีมงาน					
----	---	--	--	--	--	--

แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาในพฤติกรรมกาปฏิบัติตนตาม
คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความพึงพอใจในพฤติกรรมกาปฏิบัติตนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบประเมินนี้ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มีความพึงพอใจในพฤติกรรมกาปฏิบัติตน มากที่สุด
4	หมายถึง	มีความพึงพอใจในพฤติกรรมกาปฏิบัติตน มาก
3	หมายถึง	มีความพึงพอใจในพฤติกรรมกาปฏิบัติตน ปานกลาง
2	หมายถึง	มีความพึงพอใจในพฤติกรรมกาปฏิบัติตน น้อย
1	หมายถึง	มีความพึงพอใจในพฤติกรรมกาปฏิบัติตน น้อยที่สุด

	การเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน ในการรับใช้ การให้บริการและการดูแล ซึ่งกันและกัน									
35	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าการมีจิตสาธารณะ และการเสียสละเพื่อผู้อื่นเป็นวิถีชีวิตของตน									
36	ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีมร่วมกับ ผู้อื่นมากกว่าทำงานเพียงลำพัง									
	ด้านการให้อำนาจ									
37	ผู้บริหารมอบหมายภารกิจความ รับผิดชอบให้ผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร									
38	ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่และให้ความ จริงใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน									
39	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา									
40	ผู้บริหารพร้อมรับผิดชอบผลที่เกิดจากการ ให้โอกาสผู้ร่วมงานทำในเรื่องต่างๆ									
41	ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมกัน คิดและสร้างองค์ความรู้ร่วมกันภายใต้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ									
42	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้เป็น วัฒนธรรมองค์กรโดยการมอบอำนาจใน การบริหารและการตัดสินใจให้ทีมงาน									

แบบประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการฝึกอบรม

ประกอบการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ

ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความคิดเห็นของท่าน
ว่ามีความพึงพอใจระดับใด ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

5	หมายถึง	มีความพึงพอใจมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความพึงพอใจมาก
3	หมายถึง	มีความพึงพอใจปานกลาง
2	หมายถึง	มีความพึงพอใจน้อย
1	หมายถึง	มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1	เนื้อหาของการฝึกอบรม					
2	วิทยากรการฝึกอบรม					
3	เอกสารประกอบการฝึกอบรม					
4	กิจกรรมการฝึกอบรม					
5	สถานที่สำหรับฝึกอบรม					
6	ระยะเวลาการฝึกอบรม					
7	สื่อประกอบการฝึกอบรม					
8	เทคนิคการนำเสนอของวิทยากรในภาพรวม					
9	การมีส่วนร่วมในกิจกรรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
10	การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น					
11	ความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรม					
12	ประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน					

ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อการฝึกอบรม.....

.....

.....

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชนครินทร์

ด้านกิจการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

ภาคผนวก จ

ภาพการดำเนินการฝึกอบรม



มหาวิทยาลัย

ศรี



สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์



บริการฯ ชมคริมนตรี



วิทยาลัยบริการฯ จัดนิทรรศการนวัตกรรมฯ





ดำเนินการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ



การ
ประชุม

การประชุม



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล	นางอมรวิดี สิ้นเจริญ
วันเดือนปีเกิด	22 เดือนพฤศจิกายน 2506
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา
ที่อยู่	35 หมู่ 7 ตำบลบางขวัญ อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดเขาหิน อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยครูฉะเชิงเทรา พ.ศ. 2532 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2543

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี