

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เกียรติศักดิ์ แก้วมหาชัย

คุณฉันทน์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

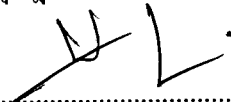
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา


พฤศจิกายน 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

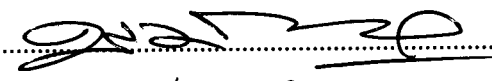
คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา
คุษฎีนิพนธ์ของ เกียรติศักดิ์ แก้วมหาชัย ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

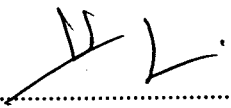
คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์

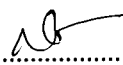

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

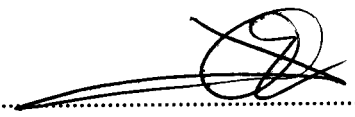

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.สมพงษ์ ปั่นหุ่น)

คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์


..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)


..... กรรมการ
(ดร.สมพงษ์ ปั่นหุ่น)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 21 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาให้คำปรึกษา และช่วยแนะนำแก้ไข
ข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก ซึ่งเป็นประธานกรรมการ
ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.สมพงษ์ ปั่นหุ่น กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณ
เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด ประธานคณะกรรมการ
สอบปากเปล่าที่ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ยิ่งในการนำไปปรับปรุงแก้ไข

ขอขอบคุณผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

คุณค่าของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอขอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา
มารดา พร้อมทั้งครอบครัวแก้วมहाชัย ครู บุรพาจารย์ทุกท่าน และขอขอบพระคุณกัลยาณมิตร
ทุก ๆ ท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ขอบคุณทุกกำลังใจที่ให้แรงพลังในการสร้างสรรค์ผลงานทาง
วิชาการเล่มนี้ขึ้นมา

เกียรติศักดิ์ แก้วมहाชัย

53810103: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ/ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

เกียรติศักดิ์ แก้วมหาชัย: ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE CAUSAL
FACTORS AFFECTING SERVANT LEADERSHIP OF PRIMARY SCHOOL

ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)

คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์: สุเมธ งามกนก, กศ.ด., สมพงษ์ ปิ่นหุ่น, ค.ด. 295 หน้า. ปี พ.ศ.
2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบ
ใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน จำนวน 900 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ลิสเรล (LISREL) ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดสร้างสรรค์
การสื่อสาร การมีวิสัยทัศน์ และความซื่อสัตย์สุจริต ตามลำดับ

2. ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูล
เชิงประจักษ์ พิจารณาจากผลการตรวจสอบค่า χ^2 เท่ากับ 214.77 ค่า df เท่ากับ 183 ค่า p เท่ากับ .053
ค่า CFI เท่ากับ 1.00 ค่า RMSEA เท่ากับ .02 แสดงว่า ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของ
ตัวแปรภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการได้ร้อยละ 45

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลรวมมาก
ที่สุด คือ ความฉลาดทางอารมณ์ รองลงมาเป็น ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การมีวิสัยทัศน์และ
ความซื่อสัตย์สุจริต ตามลำดับ ดังนี้

3.1 ตัวแปรความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมผ่านตัวแปร
การสื่อสารต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

3.2 ตัวแปรความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

3.3 ตัวแปรการสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

3.4 ตัวแปรความซื่อสัตย์สุจริตมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความคิดสร้างสรรค์
ต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

53810103: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORD: SERVANT LEADERSHIP/ CAUSAL FACTORS AFFECTING

KIATTISAK KAEWMAHACHAI: THE CAUSAL FACTORS AFFECTING SERVANT LEADERSHIP OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION. ADVISORY COMMITTEE: SUMET NGAMKANOK, Ed.D., SOMPONG PANHOON, Ph.D. 295 P. 2016.

The purposes of this research were to study causal factors those affected servant leadership of primary school administrators under the Office of the Basic Education Commission. The sample were 900 primary schools administrators. The tool for collecting the data was a set of five rating scale questionnaire. The statistical devices used in analyzing the data was LISREL program.

The findings were as follows:

1. The factors those affected servant leadership of administrators were; emotional intelligence, creativity, communication, vision and integrity.
2. The causal factors affecting administrators on servant leadership in primary schools were consistent with empirical data. Goodness of fit measures were found to be $X^2 = 214.77$, $df = 183$, $p = .053$, CFI = 1.00, RMSEA = .02. The variables accounted for 45 percent of the variance on servant leadership.
3. Variables having a statistically significant and direct effected on servant leadership of primary school administrators were emotional intelligence, creativity, communication, vision and integrity with the following details;
 - 3.1 The emotional intelligence variable had direct and indirect effect through communications variable on servant leadership.
 - 3.2 The creativity variable had direct effect on servant leadership.
 - 3.3 The communication variable had direct effect on servant leadership.
 - 3.4 The integrity variable had indirect effect through creativity variable on servant leadership.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
คำถามของการวิจัย	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
สมมติฐานในการวิจัย	11
ขอบเขตของการวิจัย	13
นิยามศัพท์เฉพาะ	15
ประโยชน์ของการวิจัย	20
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
การจัดการศึกษาของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	22
หน้าที่ บทบาท และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	27
แนวคิด นิยาม ความหมาย องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	46
ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	87
โมเดลเชิงสาเหตุ	173
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	179
3 วิธีดำเนินการวิจัย	191
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	191
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	192
รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	194

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของคะแนน.....	198
เกณฑ์การวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล.....	200
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	202
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน.....	204
ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้.....	206
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	209
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐาน	217
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรับแก้แล้ว.....	222
5 สรุปผลและอภิปรายผล	228
สรุปผลการวิจัย.....	228
อภิปรายผลการวิจัย.....	230
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	237
ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป.....	237
บรรณานุกรม	239
ภาคผนวก	267
ภาคผนวก ก.....	268
ภาคผนวก ข.....	270
ภาคผนวก ค.....	272
ภาคผนวก ง	276
ภาคผนวก จ	284
ประวัติย่อของผู้วิจัย	295

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	59
2-2 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	82
2-3 การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	91
2-4 การสังเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	100
2-5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์	107
2-6 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้วัดความคิดสร้างสรรค์	118
2-7 สังเคราะห์องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์	121
2-8 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้วัดการมีวิสัยทัศน์	129
2-9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริต	133
2-10 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้วัดความซื่อสัตย์สุจริต	139
2-11 สังเคราะห์องค์ประกอบการสื่อสาร	145
2-12 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้วัดการสื่อสาร	155
2-13 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนคติและผลงานวิจัยของนักวิชาการ	160
2-14 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้วัดความฉลาดทางอารมณ์	171
3-1 ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม	197
4-1 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้	205
4-2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้	207
4-3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	209
4-4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์	211
4-5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรการมีวิสัยทัศน์	212
4-6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรความซื่อสัตย์สุจริต	214
4-7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรการสื่อสาร	215
4-8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรความฉลาดทางอารมณ์	216

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-9 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลตามสมมติฐาน.....	219
4-10 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตาม โมเดลสมมติฐาน	220
4-11 ค่าสถิติและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใน โมเดลตามสมมติฐาน	221
4-12 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลที่ปรับแก้	224
4-13 เปรียบเทียบค่าสถิติวิเคราะห์ความกลมกลืนก่อนและหลังการปรับแก้โมเดล	225
4-14 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตาม โมเดลปรับแก้.....	226
4-15 ค่าสถิติและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใน โมเดลปรับแก้	227

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
1-2 แบบจำลองสมมติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	12
2-1 โมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการ.....	87
2-2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	94
2-3 โมเดลการเสริมสร้างและการพัฒนาภาวะผู้นำ	96
2-4 โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ บรรยากาศองค์การส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา	99
2-5 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	101
2-6 โมเดลการวัดความคิดสร้างสรรค์.....	109
2-7 โมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์	122
2-8 โมเดลการวัดความซื่อสัตย์สุจริต.....	134
2-9 โมเดลการวัดการสื่อสาร	146
2-10 โมเดลการวัดความฉลาดทางอารมณ์.....	161
2-11 โมเดลสมการโครงสร้าง	176
2-12 กระบวนการในการสร้างโมเดล.....	178
3-1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	193
4-1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	210
4-2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความคิดสร้างสรรค์	211
4-3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์	213
4-4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความซื่อสัตย์สุจริต	214
4-5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการสื่อสาร	215
4-6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความฉลาดทางอารมณ์	217

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4-7 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐาน	218
4-8 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรับแก้.....	223

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ในยุคของการบริหารจัดการศึกษาไทย ในปัจจุบัน ท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) การผดุง การรักษา การอนุรักษ์และปรับสภาพให้มีความเป็นท้องถิ่น (Localization) และภายใต้กรอบของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ที่จัดทำขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยึดคนเป็นศูนย์กลาง เป็นแผนบูรณาการแบบองค์รวม พัฒนาชีวิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และพัฒนา สังคมให้เข้มแข็ง (วิโรจน์ สารัตนะ, 2553, หน้า 3) จากรูปแบบการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ถือเป็นการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการ และปัจจัยต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาพัฒนาทั้งระบบ (Whole school approach: WSA) อีกทั้งปัจจุบันยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงได้เคลื่อนตัวมาสู่ยุคสังคมฐานความรู้ การบริหารองค์การทางการศึกษาจึงต้องปรับทิศทางการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงต้องมีศักยภาพและสมรรถนะที่ไร้ขอบเขตขององค์ความรู้ เพื่อนำพาองค์การไปสู่วิสัยทัศน์และเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ๆ (สมยศ ชีแจง, 2552, หน้า 44) นอกจากนั้นผู้นำยุคใหม่ยังต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากกว่าในอดีต ดังนั้นผู้นำยุคใหม่นอกจากต้องปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แล้ว ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดเพื่อก่อให้เกิดการปรับตัวทั้งระบบ นั่นคือ การปรับโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดศักยภาพเชิงองค์การ (Organizational effectiveness) ขณะเดียวกันควรมีการฟื้นฟูและพัฒนาความสามารถของสมาชิกในองค์การเพื่อให้เกิดศักยภาพของบุคลากร (Individual effectiveness) (Certo, 2006, p. 63)

จากการวิเคราะห์ถึงประสิทธิผลขององค์การจากระดับบุคคล จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานที่ดีมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าปราศจากเสียซึ่งการปฏิบัติงานในระดับดีกว่าปกติในทุกระดับขององค์การแล้ว การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การและความสำเร็จย่อมเป็นไปได้ยากหรือเป็นไปได้เลย (ธนวรรณ มีเหมย, รัตติกรณ จงวิศาล และไฉไล ศักดิวิรพงศ์, 2554, หน้า 447) การที่องค์การต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน องค์การจำเป็นต้องมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีการเชื่อมโยงกันให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ โดยในท้ายที่สุดแล้วก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมายด้วยเช่นกัน (จริยา บุญยะประภัสร์, 2552, หน้า 38)

และผู้มีบทบาทในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานมากที่สุดคือผู้นำ ซึ่งผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนงานสรรหาและพัฒนาพนักงาน คู่มือพนักงานปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (เสาวนิต เสาธานนท์, 2542, หน้า 24)

จากรายงานสภาวะการศึกษาไทย (พ.ศ. 2550-2552) พบว่า ผู้บริหารในยุคของการปฏิรูปการศึกษามีภารกิจที่ยิ่งใหญ่ที่จะต้องให้ความร่วมมือและเสียสละอุทิศตนที่จะช่วยกันแก้ปัญหาที่สำคัญหลายประการ อาทิ 1) ปัญหาด้านความไม่เสมอภาคในการได้รับบริการทางการศึกษา เกิดจากโครงสร้างการบริหารแบบราชการรวมศูนย์และการจัดสรรงบประมาณและกำลังคน 2) ปัญหาการพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษา คุณภาพการศึกษาจากการวัดผลสัมฤทธิ์ในการสอบระดับชาติ เหลือทั่วประเทศแล้วอยู่ในเกณฑ์ต่ำเมื่อเทียบกับประเทศพัฒนาอุตสาหกรรมและประเทศส่วนใหญ่ อีกทั้งยังลดลงจากปีก่อน ๆ และจากการประเมินคุณภาพภายนอก คุณภาพของการศึกษายังมีความแตกต่างกันสูง ระหว่างสถานศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก และ 3) ปัญหาการพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มีปัญหาขาดแคลนครูอาจารย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นการจัดการศึกษาหรือกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และมีคุณภาพที่ใช้งานได้และสอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมของประเทศ จะต้องพัฒนาครูอาจารย์ ผู้บริหารการศึกษาอย่างจริงจัง การทำงานแบบส่งเสริมความพอใจและความก้าวหน้าของครู การปฏิรูปโครงสร้างการบริหารให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส การกระจายงบประมาณที่เป็นธรรมและปฏิรูปการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553, หน้า 23)

จากปัญหาที่เกิดขึ้นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาให้ประสบความสำเร็จนั้น คือผู้บริหารสถานศึกษา นั่นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางที่ผู้นำพึงปฏิบัติได้แก่ 1) การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบารมีและใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การจูงใจสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นและสร้างปัญญาแก่สมาชิก 4) การสร้างความสัมพันธ์ และ 5) การให้รางวัลและการลงโทษ (พิชาย รัตนดิถ ฌ ภูเก็ต, 2552, หน้า 41) โดยเฉพาะผู้นำในองค์กรทางการศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะแสวงหาเครื่องมือทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์อันพึงประสงค์ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อดำเนินงานที่เป็นเลิศถือเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

และเป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนากระบวนการจัดการด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเรื่องของ “ภาวะผู้นำ” ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญประการแรก ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นชีวิตและพลังงาน การทำงานเป็นกลุ่ม ทีม หรือองค์การจะสำเร็จได้ก็เพราะภาวะผู้นำ ยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การมีประสิทธิผล (Ivankevich, Konopaske & Matteson, 2008, p. 124) ดังนั้น การแสวงหารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูปการศึกษาก็เป็นสิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์การให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน

การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันที่ก้าวเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลให้การบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างก็ต้องปรับตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในยุคแรก ๆ เรามองรับกันว่าผู้นำคือเจ้านาย (Leader as bosses) ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากโครงสร้างองค์การที่มักจะมีลักษณะที่เป็นไปตามลำดับชั้น (Hierarchies) ที่มีรูปแบบการบริหารแบบปิรามิด (Pyramid shape) การตัดสินใจสั่งการอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่มีการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ (Empowerment) มีลักษณะโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat organization) ดังนั้นแนวคิดภาวะผู้นำในองค์การตามรูปแบบเดิมจึงไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership) จึงเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับ การเสนอและแพร่หลายขึ้นมากในปัจจุบัน (สมุทพร ชำนาญ, 2554, หน้า 2)

จากสภาพการณ์ปัจจุบันจึงเกิดความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านภาวะผู้นำ จากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมที่เคยมีประสิทธิผลในอดีต มาสู่แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ซึ่งมุ่งเน้นผู้นำที่มีมุมมองกว้าง ไกลระดับสากล มีความสามารถยืดหยุ่นเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมุ่งเน้นไปที่การมีคุณธรรม สามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานให้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีม นอกจากนั้นงานวิจัยในอดีตจะมุ่งเน้นที่การปรับปรุงยกระดับสไตล์และกระบวนการในการเป็นผู้นำเป็นส่วนใหญ่ เพราะในตอนนั้นตั้งใจที่จะปรับเปลี่ยนผู้นำจากการเป็นผู้นำจากภายนอก แต่ในปัจจุบันการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งที่ต้องเริ่มจากภายใน นั่นคือต้องเริ่มจากหัวใจ ต้องเปลี่ยนลักษณะและความตั้งใจในการเป็นผู้นำ เปลี่ยนจากผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงผู้อื่น (Blanchard, 2006, p. 25) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกัน ที่สำคัญคือการมุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ผู้นำจะทำตัวเสมือนผู้ให้บริการเพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์

ร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant leadership) จึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น รูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่เน้นการให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจะต้องมีความรับผิดชอบพื้นฐานที่แสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ตาม (Yukl, 2002, p. 407) นอกจากนั้น Spears (2004, p. 8) ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า นอกจากจะมีการบริการหรือให้บริการแก่ผู้อื่น และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแล้ว แนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังมีลักษณะเด่นอีกอัน ได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม (A holistic approach to work) และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน ในด้านแนวคิดที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตามนั้น และ Stone, Russell and Patterson (2004, p. 352) ได้ให้ทัศนะว่าผู้นำแบบใฝ่บริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการบริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (Self-giving) ที่ไม่ใช่ อิทธิพลในทางเกียรติยศ (Self-glory) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการนี้จะเป็นแบบพลวัตจึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสถานะที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคปัจจุบัน ดังนั้นภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ และแนวโน้มในอนาคต แนวคิดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคของการบริหารจัดการศึกษาไทยในปัจจุบันจึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ แนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการปรากฏขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1970 โดย Greenleaf (1977) ได้นำเสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการออกเป็น 10 คุณลักษณะ ได้แก่ เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การกระตุ้นและให้กำลังใจ (Healing) มีความตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) มีจิตบริการ (Stewardship) มุ่งมั่นการพัฒนามนุษย์ (Commitment to the growth of people) และสร้างสรรค์ชุมชน (Building community) ต่อมา Russell and Stone (2002, p. 146) ได้นำเสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความซื่อตรง (Honesty) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การบริการ (Service) 4) การเป็นต้นแบบ (Modeling) 5) การบุกเบิก (Pioneering) 6) การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Appreciation of others) และ 7) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และ Sendjaya and James (2002, p. 4) ได้ศึกษาปรัชญาพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยเน้นภาระหน้าที่ของผู้นำ การพัฒนา และการประยุกต์ใช้ในองค์กรตามแนวคิดของ Greenleaf และพระเยซูคริสต์ซึ่งสามารถแยกองค์ประกอบของภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการที่สำคัญ ประกอบด้วย การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ความเสมอภาค

(Equality) การให้คำปรึกษา (Mentoring) การเป็นต้นแบบ (Role modeling) ตระหนักรู้ในตน (Self-awareness) และการรับรู้ (Self-perception)

ขณะที่ Patterson (2003, pp. 136-137) ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไฟบริการ เช่นเดียวกับการให้เหตุผลตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดยการเพิ่มปรากฏการณ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ และแนวคิดโครงสร้างของคูน (Kuhn's structure) ซึ่งเป็นการพัฒนาทฤษฎีแนวใหม่ ปรากฏการณ์ขององค์ประกอบนั้น ได้แก่ ความรักและศรัทธาพระเจ้า (Agapao love) ความนอบน้อม (Humility) ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการบริการ (Service) ในปีต่อมา Winston (2004, p. 606) ได้ศึกษาจากองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแบบของ Patterson และ Winton ซึ่งการศึกษาครั้งนี้สนับสนุนการประยุกต์ใช้รูปแบบภาวะผู้นำของ Patterson และ Winton ที่มีองค์ประกอบ ได้แก่ ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) ไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) พันธสัญญาต่อการเป็นผู้นำ (Commitment to the leader) การจงใจ (Intrinsic motivation) ศักยภาพแห่งตน (Self efficacy) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) การบริการ (Service) และความนอบน้อม (Humility)

จากแนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ปรากฏขึ้น จึงได้มีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งสามารถประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เป็นปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในองค์กร 2) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์กร 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและในองค์กรธุรกิจ (Spear, 2004, pp. 8-9) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำแบบไฟบริการจะให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงาน และจะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน อีกทั้งผู้นำประเภทนี้จะมีศักยภาพที่จะสร้างบรรยากาศองค์กร (School climate) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และยังส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน สอดคล้องกับทัศนะของ Blanchard (2006, p. 27) ที่ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบไฟบริการจะต้องเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่เก่ง เพราะงานของผู้นำประเภทนี้คือการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งการประพฤติตนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบไฟบริการจะทำให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มความพึงพอใจ และทำให้อินดีที่จะร่วมงาน สอดคล้องกับ Russell and Stone (2002, p. 150) ที่ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้บริการจะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้ กลายเป็นผู้บริการด้วยส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ประสิทธิผลของภาวะผู้นำแบบไฟบริการยังสามารถมีผลต่อสังคมเนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้ง ให้บริการและนำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 24) ดังนั้นผู้บริหารที่ได้ใช้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการในการบริหารย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องมุ่งการจัดการศึกษาหรือกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสและเป็นธรรม ต้องพัฒนาครูอาจารย์อย่างจริงจังและการทำงานแบบส่งเสริมความพอใจและความก้าวหน้าของครูซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการทำงานของสมองของผู้เรียน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความสำคัญเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร โรงเรียนและยังจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญา กรอบแนวคิด และเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเสนอถึงข้อมูลที่จะนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผน ทั้งยังนำไปช่วยแก้ปัญหาทั้งการบริหารโรงเรียน การยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การดำเนินงานส่งเสริมประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา และยังเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาในด้านอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีคำถามในการวิจัย ดังนี้

1. มีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลทางตรง และมีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลทางอ้อม ต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นอย่างไร
3. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ อย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกโดยการให้บริการตอบสนองความต้องการของบุคลากรด้วยความอ่อนน้อม ปราศจากการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและเสริมพลังอำนาจ เพื่อสนับสนุนให้สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Greenleaf (1977) และผู้วิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการหลายท่านแล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่สำคัญ 10 ประการ ได้แก่ 1) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 3) การกระตุ้นและให้กำลังใจ (Healing) 4) มีความตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ขององค์การ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) มีจิตบริการ (Stewardship) 9) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people) 10) สร้างสรรค์ชุมชน (Building community) และผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่รวบรวมข้อมูลและ

ศึกษามาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสังเคราะห์ได้ 5 ปัจจัย คือ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์สุจริต การสื่อสาร และความฉลาดทางอารมณ์

จากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการทั้ง 5 ปัจจัยนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะเหตุและผล ซึ่งช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเพื่อนำไปสู่การกำหนดเส้นทางอิทธิพล พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์สุจริต การสื่อสาร และความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและยังพบว่า ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์สุจริต การสื่อสาร และความฉลาดทางอารมณ์ มีเส้นทางอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554) นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้ง 5 ปัจจัย เพื่อกำหนดตัวแปรสังเกตของแต่ละตัวแปรแฝง ในส่วนที่เป็นปัจจัยนั้น พบว่า

1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการคิดสิ่งใหม่ โดยอาศัยการบูรณาการจากความรู้และประสบการณ์เดิมในการคิดหาคำตอบของปัญหาที่ไม่ซ้ำกัน ได้อย่างคล่องตัวและเป็นความคิดที่ละเอียดลออ รอบคอบ สามารถยืดหยุ่น ปรับตัว และดัดแปลง ได้ด้วยความอิสระ มีตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องตัว (Fluency) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554)

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาสังเคราะห์และวิเคราะห์เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน และเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นให้บุคลากรเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มีตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) (จิตติมา วรรณศรี, 2550)

3. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือ การแสดงออกของผู้บริหารทั้งทางกาย ทางวาจา หรือทางใจ โดยการเคารพผู้อื่นอย่างสุภาพเมื่อเจอกัน การบอกผู้อื่นด้วยเรื่องจริงทั้งหมด และการคงไว้หรือปฏิบัติตามสัญญา มีตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การเคารพผู้อื่น (Respect for the individual) การบอกความจริง (Truth telling) และการรักษาสัญญา (Promise keeping) (Hattie & Juanita, 2003)

4. การสื่อสาร (Communication) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงกระบวนการติดต่อ รับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างตัวผู้บริหารกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย มีตัวแปรสังเกต

3 ตัวแปร คือ มีทักษะการสื่อสาร (Communication skill) ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Communication channel) และมีรูปแบบของการสื่อสาร (Communication form) (นิกัญชลา ลั่นเหลือ, 2554)

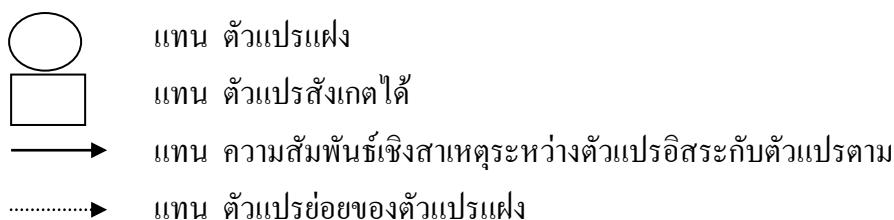
5. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงออกถึงอาการตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความคิดและอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยสามารถจัดการควบคุมอารมณ์และสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองในการกระตุ้นภายในจิตใจ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการ แสดงความคิดและการกระทำของตนเองได้อย่างสมเหตุสมผล มองโลกในแง่ดี สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ด้วยการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข มีตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร คือ การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Emotional self-awareness) การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง (Self motivation) การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (Empathy) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น (Interpersonal) และการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional self-control) (Thomas, 2005)

เมื่อได้ตัวแปรสังเกตครบทุกตัวแปรแฝง และเส้นทางอิทธิพลแล้ว จึงนำมาสร้างเป็นโมเดลสมการ โครงสร้างที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตทุกตัว ตามเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรแฝงที่กำหนด เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไปบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 1-1

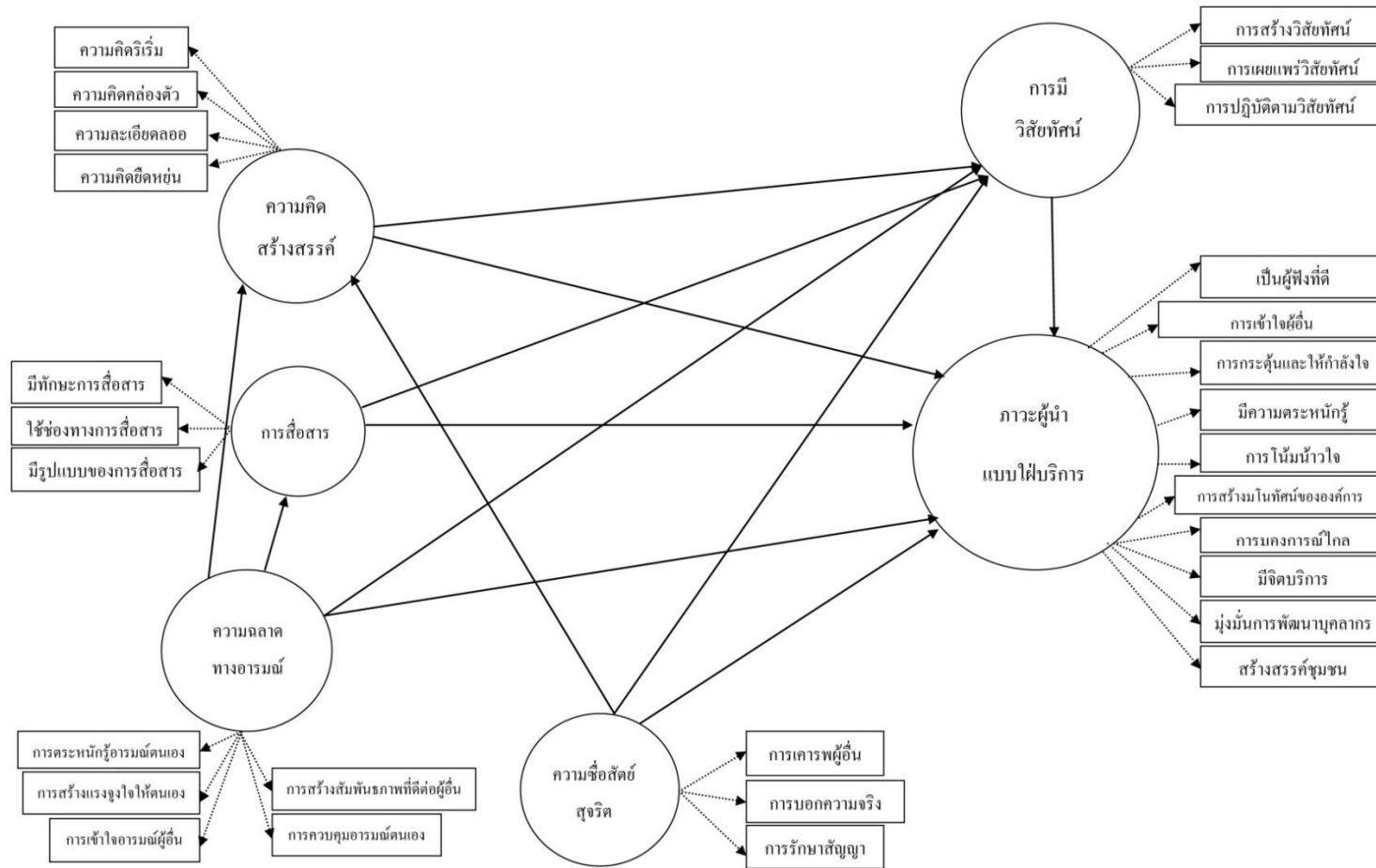
สมมติฐานในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงในภาพที่ 1-1 ผู้วิจัยได้สร้างโมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับสัญลักษณ์ในภาพที่ 1-2 นั้น ผู้วิจัยขอให้รายละเอียด โดยเริ่มจากสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543, หน้า 40)



โดยในภาพที่ 1-2 เป็นการแสดงแบบจำลองสมมติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสมมติฐานนี้เกิดขึ้นจากกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี แนวความคิด แบบจำลอง และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ โดยผู้วิจัยได้มีการจัดลำดับเชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ดังภาพ



ภาพที่ 1-2 แบบจำลองสมมติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีปัจจัยและองค์ประกอบในการศึกษา ดังนี้

1.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพล 5 ปัจจัย คือ

1.1.1 ปัจจัยด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

1.1.2 ปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)

1.1.3 ปัจจัยด้านความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

1.1.4 ปัจจัยด้านการสื่อสาร (Communication)

1.1.5 ปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)

1.2 องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 10 องค์ประกอบ คือ

1.2.1 เป็นผู้ฟังที่ดี

1.2.2 การเข้าใจผู้อื่น

1.2.3 การกระตุ้นและให้กำลังใจ

1.2.4 มีความตระหนักรู้

1.2.5 การโน้มน้าวใจ

1.2.6 การสร้างมโนทัศน์ขององค์การ

1.2.7 การมองการณ์ไกล

1.2.8 มีจิตบริการ

1.2.9 มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร

1.2.10 สร้างสรรค์ชุมชน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2557 จำนวน 1,765 คน (ศูนย์ปฏิบัติการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2557 จำนวน 900 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรที่ศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัว ดังนี้

3.1.1 ปัจจัยด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ได้แก่

3.1.1.1 ความคิดริเริ่ม

3.1.1.2 ความคิดคล่องตัว

3.1.1.3 ความคิดละเอียดลออ

3.1.1.4 ความคิดยืดหยุ่น

3.1.2 ปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ได้แก่

3.1.2.1 การสร้างวิสัยทัศน์

3.1.2.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

3.1.2.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

3.1.3 ปัจจัยด้านความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ได้แก่

3.1.3.1 การเคารพผู้อื่น

3.1.3.2 การบอกความจริง

3.1.3.3 การรักษาสัญญา

3.1.4 ปัจจัยด้านการสื่อสาร (Communication) ได้แก่

3.1.4.1 มีทักษะการสื่อสาร

3.1.4.2 ใช้ช่องทางการสื่อสาร

3.1.4.3 มีรูปแบบของการสื่อสาร

3.1.5 ปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ได้แก่

3.1.5.1 การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง

3.1.5.2 การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง

3.1.5.3 การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น

3.1.5.4 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น

3.1.5.5 การควบคุมอารมณ์ตนเอง

3.2 ตัวแปรตาม คือ องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย

3.2.1 เป็นผู้ฟังที่ดี

3.2.2 การเข้าใจผู้อื่น

- 3.2.3 การกระตุ้นและให้กำลังใจ
- 3.2.4 มีความตระหนักรู้
- 3.2.5 การโน้มน้าวใจ
- 3.2.6 การสร้างมโนทัศน์ขององค์การ
- 3.2.7 การมองการณ์ไกล
- 3.2.8 มีจิตบริการ
- 3.2.9 มุ่งมั่นการพัฒนามนุษย์
- 3.2.10 สร้างสรรค์ชุมชน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัจจัยเชิงสาเหตุ หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากตัวแปรปัจจัยด้านความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ ปัจจัยด้านความซื่อสัตย์สุจริต ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อใช้อธิบายภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ (Servant leadership) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก ที่แสดงออกโดยการให้บริการตอบสนองความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรกด้วยความนอบน้อม ปราศจากการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และเสริมพลังอำนาจเพื่อสนับสนุนให้สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ ได้แก่ 1) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 3) การกระตุ้นและให้กำลังใจ (Healing) 4) มีความตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ขององค์การ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) มีจิตบริการ (Stewardship) 9) มุ่งมั่นการพัฒนามนุษย์ (Commitment to the growth of people) และ 10) สร้างสรรค์ชุมชน (Building community)

2.1 เป็นผู้ฟังที่ดี หมายถึง ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง สามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบไฟบริการต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น

2.2 การเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่

เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและ
ต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขาและนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและ
พฤติกรรมของเขาด้วย

2.3 การกระตุ้นและให้กำลังใจ หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทาง
จิตใจและร่างกายที่ดีขึ้นจากความกังวลต่าง ๆ

2.4 มีความตระหนักรู้ หมายถึง ความรู้ และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้
การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2.5 การโน้มน้าวใจ หมายถึง การพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่
การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม

2.6 การสร้างมโนทัศน์ขององค์การ หมายถึง การพยายามที่จะเสริมสร้าง
ความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” สามารถที่จะมองปัญหาขององค์การ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้อง
เกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถ
จัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

2.7 การมองการณ์ไกล หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริง
ของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดง
วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้บุคลากรในองค์การเข้าใจทิศทางและเกิดแรงจูงใจ ในการทำงาน

2.8 มีจิตบริการ หมายถึง การสร้าง จิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น
จะมีอิทธิพลให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์การ

2.9 มุ่งมั่นการพัฒนากุศลกร หมายถึง การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของ
มนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบไฟบริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริง
ในการพัฒนากุศลกรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

2.10 สร้างสรรค์ชุมชน หมายถึง การแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม
“ชุมชน” คนที่เป็นผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างบรรยากาศทาง
จริยธรรมและค้ำจุนสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติ ตามกฎ กติกา ขององค์การของตนซึ่งเป็น
การสนับสนุนให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3. ปัจจัยด้านความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร
โรงเรียนที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ ความคิดริเริ่ม ความคิด
คล่องตัว ความคิดละเอียดลออ และความคิดยืดหยุ่น โดยแต่ละตัวแปรสังเกต มีนิยามศัพท์เฉพาะ
ดังนี้

3.1 ความคิดริเริ่ม หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความคิดแปลกใหม่ ซึ่งแตกต่างไปจากความคุ้นเคย และไม่เคยปรากฏมาก่อน เกิดเป็นสิ่งใหม่ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความกล้าคิด คิดหลายแง่มุม กล้าลอง กล้าแสดงออก ไม่กลัวต่อความไม่แน่นอน และยินดีที่จะเผชิญความเสี่ยงกับสภาพการณ์ดังกล่าว

3.2 ความคิดคล่องตัว หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหาคำตอบของปัญหาที่ไม่ซ้ำกัน ได้อย่างคล่องตัว ไม่ติดขัด ทั้งด้านการใช้ถ้อยคำ การแสดงออกและการคิดในสิ่งที่ต้องการได้อย่างหลากหลาย

3.3 ความคิดละเอียดลออ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่ แสดงออกถึงการคิดในรายละเอียดด้วยความคิดประณีต และรอบคอบเพื่อขยายตกแต่งรายละเอียด ความคิดหลักให้ได้ภาพที่ชัดเจนสมบูรณ์ ซึ่งสัมพันธ์กับความสามารถในการสังเกต ไม่ละเลย สิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ผู้อื่นมองข้ามไป

3.4 ความคิดยืดหยุ่น หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความสามารถปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และเป็นการคิด นอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย เป็นการคิดได้อย่างอิสระ

4. ปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่ วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยแต่ละตัวแปรสังเกต มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

4.1 การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคล เพื่อนำมา สังเคราะห์และวิเคราะห์ในการสร้างภาพที่ชัดเจนในอนาคตที่พึงปรารถนาของสถานศึกษา

4.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน โดยการเชิญชวน ให้บุคคลเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์

4.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย แผนและ กิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่ สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จ

5. ปัจจัยด้านความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียง

ที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ การเคารพผู้อื่น การบอกความจริง และการรักษาสัญญา โดยแต่ละตัวแปรสังเกต มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

5.1 การเคารพผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่าในตัวเอง ซึ่งควรจะได้รับ การยอมรับนับถือ และการปฏิบัติอย่างสุภาพและเป็นมิตร เมื่อแรกพบกันหรือเจอกัน

5.2 การบอกความจริง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงการบอกผู้อื่นด้วยเรื่องจริงโดย การกล่าวถ้อยคำ การนำเสนอ และการแสดงเจตนา บอกความจริงทั้งหมดในช่วงเวลานั้น ซึ่งเมื่อบอกออกไปแล้วอาจทำให้ผู้ฟังหรือผู้อื่นเกิดความสบายใจหรือไม่สบายใจ

5.3 การรักษาสัญญา หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงการคงไว้หรือปฏิบัติตามซึ่งข้อตกลงของบุคคลสองฝ่ายขึ้นไป โดยการไม่โกหก ไม่หลอกลวง

6. ปัจจัยด้านการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงการติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย สามารถวัดได้จาก องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ มีทักษะการสื่อสาร ใช้ช่องทางการสื่อสาร และมีรูปแบบการสื่อสาร โดยแต่ละตัวแปรสังเกต มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

6.1 มีทักษะการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความสามารถในการส่งและรับข้อมูลข่าวสารให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมีทักษะการฟัง ทักษะการพูด ทักษะการเขียน และการใช้ภาษาท่าทาง ความสามารถในการพูดให้ผู้อื่นเข้าใจง่าย การพูดโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยและยอมรับในความคิดเห็น การเขียนข้อความ เพื่อถ่ายทอดให้ผู้อ่านเข้าใจตามวัตถุประสงค์

6.2 ใช้ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความสามารถในการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการเลือกใช้การสื่อสาร เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ได้แก่ การพูด การเขียน หรือการแสดงออกด้วยการกระทำ ความสามารถในการเลือกใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับผู้รับสาร การแสดงออกด้วยการกระทำ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ ข่าวสาร การใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและยอมรับความคิดเห็น

6.3 มีรูปแบบของการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความสามารถเกี่ยวกับลักษณะของการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการประสานงานที่ดี ซึ่งทั้งสองฝ่ายมีโอกาสเป็นผู้ส่งและ

ผู้รับข้อมูล โดยผู้ส่งสารให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ความสามารถในการใช้รูปแบบการสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถโต้ตอบได้ การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางหรือแบบหลายช่องทาง

7. ปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความสามารถในการตระหนักถึงความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยสามารถจัดการควบคุมอารมณ์ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเอง ในการกระตุ้นภายในจิตใจ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการแสดงความคิดเห็น และการกระทำของตนเองได้อย่างสมเหตุสมผล มองโลกในแง่ดี สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ด้วยการดำเนินชีวิตร่วมกับ ผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ การตระหนักรู้อารมณ์ของตน การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น และการควบคุมอารมณ์ตนเอง โดยแต่ละตัวแปรสังเกต มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

7.1 การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงการรับรู้และเข้าใจความรู้สึก ความคิด อารมณ์และความต้องการของตนเอง ได้ ว่าสาเหตุใดที่ทำให้เกิดอารมณ์ต่าง ๆ และสามารถประเมินจุดเด่นจุดด้อยของตนเองได้ เข้าใจความรู้สึกของตนเองว่ามาจากสาเหตุใด มีสติรู้เท่าทันความคิดความรู้สึกของตนเอง ความสามารถในการแยกแยะผลดีและผลเสียในการปฏิบัติงาน รู้ความสามารถที่เป็นจุดเด่น จุดด้อยของตน และมีความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน

7.2 การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเอง สามารถปรับมุมมองให้เกิดความคิด และการกระทำที่สร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การให้กำลังใจในการคิดและการกระทำอย่างสร้างสรรค์ การสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อผ่อนคลายอารมณ์ การมองอุปสรรคให้เป็น โอกาสในการแก้ไขปัญหาและแม้สถานการณ์จะเลวร้ายก็มีความหวังว่าจะดีขึ้น

7.3 การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงการสังเกตความรู้สึกของผู้อื่น เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น และพร้อมที่จะให้ความเอื้ออาทรและช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ เข้าใจและยอมรับในอารมณ์ของผู้อื่น รู้สึกเห็นใจผู้อื่น เมื่อพบว่าพวกเขาไม่สบายใจ ให้คำปลอบโยนและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่รู้สึกผิดหวังเสมอ และเต็มใจให้ความช่วยเหลือหากผู้อื่นมีปัญหา

7.4 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้วยการให้ความสนใจและการแบ่งปันความรู้สึกซึ่งกันและกัน การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ มีการแบ่งปันความคิดและรู้สึกกับผู้อื่น มีการแสดงความชื่นชมให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

7.5 การควบคุมอารมณ์ตนเอง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกถึงการควบคุมอารมณ์ตนเองด้วยการจัดการกับอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมได้ มีความสามารถในการปรับตัว ยอมรับและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา สามารถควบคุมตนเองให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเหมาะสม สามารถระงับอารมณ์ได้ทันทีเมื่อรู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ สามารถเปลี่ยนอารมณ์ทางลบเป็นบวกได้ สามารถทำใจยอมรับเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตได้ มีการพิจารณาไตร่ตรองด้วยเหตุผลมากกว่าใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาสามารถควบคุมสติและอารมณ์ได้

8. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ชั้นอนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 รวมถึงโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนจนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ด้วย ยกเว้นโรงเรียนที่จัดการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์

9. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประโยชน์ของการวิจัย

1. เป็นแนวทางสำหรับนักวิชาการ นักวิจัย หรือผู้บริหารทางการศึกษา ตลอดจนผู้สนใจนำไปเป็นข้อมูลตั้งต้นเพื่อขยายขอบเขตสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต โดยการเพิ่มพูนองค์ความรู้พื้นฐานและความรู้เชิงลึกของภาวะผู้นำแบบไฟบริการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้กำหนดยุทธศาสตร์หรือการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึง ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นไปอย่างมีทิศทาง มีความเป็นไปได้อย่างเหมาะสม

3. ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการอาจนำไปประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำแบบอื่นได้ด้วย เช่น ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ฯลฯ โดยให้เป็นลักษณะการประยุกต์และบูรณาการการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. หน้าที่ บทบาท และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิด นิยาม ความหมาย องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ
4. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ
 - 4.1 ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์
 - 4.2 ปัจจัยการมีวิสัยทัศน์
 - 4.3 ปัจจัยความซื่อสัตย์
 - 4.4 ปัจจัยการสื่อสาร
 - 4.5 ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์
5. โมเดลเชิงสาเหตุ
 - 5.1 การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
 - 5.2 โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดระดับการศึกษา ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑ 3 ระดับ คือ ระดับประถมศึกษา (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

การศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐานและให้สามารถคงสภาพอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ มีความสามารถประกอบอาชีพ

ตามควรแก่วัย และความสามารถ ดำรงตนเป็นพลเมืองดีในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข การจัดสถานศึกษาระดับประถมศึกษา พึงจัดเป็นตอนเดียวตลอด ใช้เวลาเรียนประมาณ 6 ปี การศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษากภาคบังคับ ซึ่งแต่ละท้องถิ่น จะกำหนดอายุเข้าเกณฑ์ให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นและความพร้อมของเด็ก แต่ต้องไม่บังคับเด็ก เข้าเรียนตอนอายุครบ 6 ปีบริบูรณ์ และไม่ช้ากว่าอายุครบ 8 ปีบริบูรณ์ (สุนน ออมวิวัฒน์, 2548)

ขอบข่ายงานการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา

ปัจจุบันการศึกษาเกี่ยวกับภาระงานหรือภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา จะใช้กรอบแนวคิดในเรื่องของขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา ที่เป็นไปตาม การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล และแนวทาง การกระจายอำนาจการบริหารและ การจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับมาตราที่ 39 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้กระทรวงดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาใน 4 งาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา มีขอบข่ายกว้างขวางและมีส่วน เกี่ยวข้องกับงานทุกด้านของสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม การทำความเข้าใจเพื่อสร้าง จุดมุ่งหมายร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา จึงเป็นความสำคัญอันดับแรกของการบริหารงาน วิชาการ (ทัสนี วงศ์เย็น, 2547, หน้า 1) โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการงานวิชาการไปให้ สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาชุมชนท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มี ส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลและประเมินผล รวมทั้งการวัด ปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพ (รุ่งรัชดาพร เวทชาติ, 2551, หน้า 28) ตามหลักการและแนวคิด ดังนี้

1. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ
2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด
3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้
4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น
5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาศึกษา

สรุป ขอบข่ายและภารกิจงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว/ องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณ ยึดหลักการและแนวคิด ดังนี้

1. ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียน ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลสำหรับผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกัน และจัดสรรเพิ่มเติมให้แก่ผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษตามความจำเป็น
2. มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดสรรงบประมาณ โดยให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

3. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นวงเงินรวมแก่สถานศึกษา

4. มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนการผลิต 3) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ และ 7) การตรวจสอบภายใน

สรุป ขอบข่ายและภารกิจงานงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำแผนงบประมาณ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางระบบการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การประสานร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา การวางแผนพัสดุ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดหาพัสดุ การจัดทำแผนเกี่ยวกับการดำเนินการหารายได้ของสถานศึกษา การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การจัดทำบัญชีการเงิน และการจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ยึดหลักการและแนวคิด ดังนี้

1. ยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามนโยบาย

กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3. ยึดหลักธรรมาภิบาล สรุป ขอบข่ายและภารกิจงานบุคคลประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัยคุณธรรมจริยธรรม การส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำเอาการพัฒนาวิชาชีพมาเกี่ยวข้อง และการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไป ยึดหลักการและแนวคิด ดังนี้

1. ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเอง ให้มากที่สุด และเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ

2. มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

3. มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระบบ ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อ สื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4. ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ตามบทบาทของสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

สรุป ขอบข่ายและภารกิจงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาระบบและเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารงานการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชนองค์กร/ หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา และการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน (พิสิฐ เทพไกรวัล, 2554, หน้า 54-58)

หน้าที่ บทบาท และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

Gorton (1983, pp. 47-49) ได้สรุปภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 7 ประการ แต่ละภารกิจมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติดังนี้

1. ภารกิจด้านการบริหารบุคคล ตัวอย่างของกิจกรรมในภารกิจด้านนี้ เช่น
 - 1.1 กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล
 - 1.2 จัดดำเนินการคัดเลือก ครู อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ
 - 1.3 มอบหมายงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา
 - 1.4 แจกวัสดุประสงค์ของสถานศึกษาให้ครู และอาจารย์ ได้ทราบ
 - 1.5 สังเกตพฤติกรรมการสอนของครู
 - 1.6 วินิจฉัยหาลักษณะเด่นและลักษณะด้อยในการสอนของครู
 - 1.7 ช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาในโรงเรียน
 - 1.8 ประเมินผลการสอนของครู
 - 1.9 ช่วยปรับปรุงและพัฒนาการสอนของครู
 - 1.10 ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ครู และอาจารย์
2. ภารกิจด้านกิจการนักเรียน
 - 2.1 จัดบริการแนะแนว
 - 2.2 จัดการปฐมนิเทศนักเรียน
 - 2.3 กำหนดนโยบาย และกระบวนการเกี่ยวกับวินัยของนักเรียน
 - 2.4 กำหนดมาตรการเกี่ยวกับความปลอดภัยของนักเรียน
 - 2.5 พัฒนาและประสานงานกิจกรรมเสริมหลักสูตร
 - 2.6 พิจารณาเกี่ยวกับวินัยและการลงโทษ
 - 2.7 จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน
 - 2.8 รายงานพฤติกรรมของนักเรียนให้ผู้ปกครองได้ทราบ
3. ภารกิจด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
 - 3.1 จัดดำเนินการให้บุคลากรของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
 - 3.2 ช่วยเหลือกิจกรรมของสมาคมครู ผู้ปกครอง
 - 3.3 จัดดำเนินการในเรื่องที่ผู้ปกครองมาร้องทุกข์
 - 3.4 เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
 - 3.5 จัดบริการแก่ชุมชน

4. ภารกิจด้านพัฒนาหลักสูตรและการสอน
 - 4.1 ช่วยเหลือในการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร
 - 4.2 ช่วยเหลือความกระจ่างในเนื้อหาของหลักสูตร
 - 4.3 จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน
 - 4.4 จัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน
 - 4.5 จัดฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาการสอน
 - 4.6 ช่วยเหลือในการประเมินผลการเรียน
5. ภารกิจด้านการเงินและพัสดุ
 - 5.1 จัดทำงบประมาณเงินรายได้ของโรงเรียน
 - 5.2 จัดระบบตรวจสอบภายใน
 - 5.3 จัดระบบจัดซื้อ จัดจ้าง
 - 5.4 จัดระบบการพัสดุ
 - 5.5 จัดระบบบัญชี
6. ภารกิจด้านอาคารสถานที่
 - 6.1 จัดวางแผนเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่
 - 6.2 จัดระบบบำรุงและซ่อมแซมอาคารสถานที่
 - 6.3 ดูแลคนงาน ภารโรง
 - 6.4 จัดระบบการจอดยานพาหนะ
7. ภารกิจด้านอื่น ๆ
 - 7.1 จัดการประชุมหรือสัมมนา
 - 7.2 จัดการประชาสัมพันธ์สถานศึกษา
 - 7.3 ประเมินข้อดี ข้อเสียของโปรแกรมการสอน
 - 7.4 มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น การประกวดต่าง ๆ กีฬา กิจกรรม

ส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณี เป็นต้น

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ได้เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จากเดิมที่เน้นกระบวนการบริหารและหน้าที่ทางการบริหารเพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี แต่ปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม (William, 2005, p. 5) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน รวมทั้งการกำหนดแผนและกลยุทธ์ แนวทางสำหรับการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการนำทรัพยากรที่จำเป็นทั้งบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรด้านกายภาพมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การนำ (Leading) เป็นการสร้างแรงคล้อย และแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยการให้คำแนะนำ การนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการประเมินและทบทวนผลการปฏิบัติงาน กำกับ ติดตามความก้าวหน้า การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากหน้าที่หลักสำคัญของผู้บริหารดังกล่าวข้างต้นแล้วองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คือ การเข้าใจบทบาทของผู้บริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (Bartol, Martin, Tein & Matthews, 1998, p. 89)

1. กลุ่มบทบาทที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบทางการ ประกอบด้วย 3 บทบาท คือ

1.1 บทบาทสัญลักษณ์ขององค์การ ผู้บริหารที่ดีต้องสามารถแสดงบทบาทเป็นประมุขขององค์การ เช่น การเป็นประธานในพิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ

1.2 บทบาทผู้นำองค์การ เป็นบทบาทในการเป็นผู้อำนวยการ การสร้างแรงจูงใจ ติดต่อสื่อสารและควบคุมการให้คำแนะนำ ให้แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

1.3 บทบาทผู้ประสานงาน เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายนอกองค์การ ผู้บริหารต้องสร้างความรู้จัก ความคุ้นเคยกับผู้บริหารองค์การอื่น ๆ และสามารถสร้างสัมพันธภาพของความเหลือซึ่งกันและกัน

2. กลุ่มบทบาทด้านสารสนเทศ (Informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่งข่าวสาร ประกอบด้วย 3 บทบาท คือ

2.1 บทบาทผู้ติดตามสถานการณ์ เป็นบทบาทของการติดตามแนวโน้มหรือความคิดใหม่ ๆ และความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

2.2 บทบาทผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เป็นบทบาทของการนำเอาความรู้ใหม่ ๆ หรือข้อมูลใหม่ ๆ ที่ได้เรียนรู้หรือรับทราบทั้งจากภายในและภายนอกองค์การเผยแพร่ให้แก่สมาชิกในองค์การได้รับรู้ด้วย

2.3 บทบาทผู้ประชาสัมพันธ์ เป็นบทบาทของการนำเสนอข้อมูลข่าวสารขององค์การต่อบุคคลภายนอก

3. กลุ่มบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นนักตัดสินใจ ประกอบด้วย 4 บทบาท คือ

3.1 บทบาทผู้ประกอบการ เป็นบทบาทในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

3.2 บทบาทผู้แก้ปัญหา เป็นผู้จัดสิ่งรวบรวมนหรือแก้ปัญหาเมื่อองค์การเผชิญกับสิ่งรบกวนที่ไม่คาดหวังอย่างได้ผล เช่น มีความขัดแย้งภายในองค์การ ผู้บริหารต้องสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง สร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

3.3 บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร เป็นการจัดสรรหรือกระจายทรัพยากรประเภทต่าง ๆ ขององค์การ ไปยังหน่วยย่อยขององค์การ เพื่อทำให้เกิดการดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์

3.4 บทบาทผู้เจรจาต่อรอง เป็นจักเจรจาต่อรองกับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้ได้สิ่งที่ประ โยชน์ต่อองค์การ

The institute for educational leadership (2000) ได้ระบุบทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มเติมจากการบริหารงานธุรการประจำอยู่แล้ว ดังนี้ “ผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบันจะต้องเป็นผู้นำการเรียนรู้ของนักเรียน จึงต้องมีความรอบรู้ทั้งเนื้อหาสาระทางวิชาการและเทคนิควิธีสอน จะต้องทำงานร่วมกับครูในการเสริมสร้างทักษะที่เข้มแข็งให้แก่ครู ร่วมกันเก็บข้อมูล วิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถระดมทุกฝ่ายตั้งแต่แก่นักเรียน ครู ผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐและธุรกิจเอกชน ฯลฯ เป็นต้น ให้เข้ามาร่วมยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะด้านภาวะผู้นำสูงมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในประเด็นดังกล่าวอย่างชาญฉลาดและเกิดผลสำเร็จ”

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา ธรนิษฐ์ (2547, หน้า 36-39) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวางแผนนโยบาย และยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างชัดเจน ให้คำปรึกษา แนะนำและสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสามารถบริหารอย่างอิสระให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร และเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกทั้งทางด้านวิชาการ เช่น การจัดสื่อต่าง ๆ เทคโนโลยีในการเรียนการสอน อุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ รวมทั้งการให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้เอื้อและส่งเสริมให้ผู้เรียนรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ งบประมาณ บุคคล เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ทรัพยากรด้านการเรียนการสอน เช่น อุปกรณ์การเรียน อุปกรณ์กีฬา สื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้เข้าฝึกอบรมประชุม สัมมนา และไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ให้ทันต่อความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

6. การสร้างแรงจูงใจ เข้าใจความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ นำผลการประเมินมาใช้ในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อเป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และครบวงจร

8. การส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างการมีส่วนร่วมมากขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้

กนกวรรณ ปลื้มกมล (2549, หน้า 34) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่าผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารและพัฒนาองค์กร งานบุคคลและกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการทำหน้าที่ซึ่งนำ กำกับ ตรวจสอบ มอบหมายงาน สื่อสารเป็น เน้นจูงใจให้ ข่าวสารข้อมูล เพิ่มพูนผลงาน สานความคิดสู่ปฏิบัติ แจ่มชัดในนโยบาย ทำนายอนาคต ลดปัญหา กล้าตัดสินใจ ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า พาบรรลุจุดหมาย

สุพจน์ วิเชียรศรี (2550, หน้า 11) ได้เสนอบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ควรประกอบด้วย บทบาทด้านนักคิด โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ คิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย บทบาทผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญที่จะสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการอยู่เสมอและบทบาทของนักปฏิบัติที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเป็นผู้มีความเพียรพยายาม มุ่งมั่นอดทนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และสร้างผลงานอย่างมีคุณภาพ

สมุทรา ชำนาญ (2554, หน้า 71-72) ได้เสนอว่า การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ภารกิจหน้าที่ของโรงเรียน ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาท ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างของโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนและการกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ตามภารกิจของโรงเรียน

2. การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การบริหารจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาการเรียนการสอน การแสวงหานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

3. การบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การกำหนดแนวทางการให้เงินเดือน ค่าจ้าง การดำเนินการทางวินัย และให้พ้นจากราชการ

4. การบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ การสรรหางบประมาณ การอนุมัติแผนงานของโรงเรียนการบริหารงานการเงิน การพัสดุ การบัญชีของโรงเรียน และการรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

5. การบริหารทั่วไป ได้แก่ การกำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์และเป้าหมาย การบริหารงานในโรงเรียน การจัดทำแผนปฏิบัติการในโรงเรียน การแสวงหาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหรือองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

Sergiovanni (2001, pp. 4-6) นำเสนอสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำแนวคิดมาจากสมาคมผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ (National association of elementary school principals: NAESP) โดยจัดแบ่งเป็น 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างความเชื่อและค่านิยมร่วม การตัดสินใจโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม การมีความคิดสร้างสรรค์และการคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

2. ทักษะการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การสามารถชักชวน โน้มน้าวให้เชื่อ สามารถอธิบาย และตรวจสอบความเข้าใจของผู้อื่น สามารถสื่อสารโดยการเขียน และการพูดให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่าง ชัดเจนและถูกต้อง

3. กระบวนการกลุ่ม ได้แก่ การดำเนินการเอื้ออำนวยให้เกิดกระบวนการกลุ่ม ร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ปัญหาและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน โดยมีความเข้าใจพลวัต ของกลุ่ม และสามารถใช้ทักษะกระบวนการกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทักษะการสร้างทีม

4. หลักสูตรและการสอน ได้แก่ สามารถดำเนินการสร้างกรอบงานหลักสูตรอันเป็น การกำหนดทิศทางการเรียนการสอน สามารถให้คำแนะนำ นิเทศ ในการพัฒนาหลักสูตรและการนำ หลักสูตรไปปฏิบัติ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอน สามารถทำงานร่วมกับครูและผู้แทนชุมชนใน การกำหนดกรอบหลักสูตรและหลักการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียน

5. การประเมินตามสภาพจริง ได้แก่ การสามารถใช้การประเมินผลเพื่อปรับปรุงพัฒนา หลักสูตรและการให้บริการ ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ผลการปฏิบัติงานของครู โดยในการประเมิน ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมีความเข้าใจวิธีการและเกณฑ์ในการประเมิน รวมทั้งมีส่วนร่วม ในการประเมิน

6. การบริหารองค์การ ได้แก่ การมีภาพที่ชัดเจนของโรงเรียนทั้งในอดีต ปัจจุบันและ อนาคต ใช้การวางแผนอย่างมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายของ โรงเรียน สามารถเลือก ออกแบบ และจัดโครงสร้างงาน บุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

7. การบริหารการเงิน ได้แก่ การมีความเข้าใจกับระบบงบประมาณของโรงเรียนและ การประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้อง การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงบประมาณโดยยึด ภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ

8. การบริหารนโยบาย ได้แก่ การเข้าใจนโยบายระดับชาติ และระดับท้องถิ่น ผู้บริหาร สามารถพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบาย สนับสนุนการศึกษาของภาครัฐ การมีส่วนร่วมของ ผู้นำชุมชนในการพัฒนาและสนับสนุนโครงการของโรงเรียน

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2549, หน้า 15) ได้กล่าวถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ปี พ.ศ. 2549-2551 ว่าการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษารวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา คือ มุ่งเน้นให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่ง และมาตรฐานวิชาชีพทั้งสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Functional competency) และสมรรถนะเฉพาะ ตามกลุ่มสาระ (Specification competency) ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษากำหนด ซึ่งต่อมาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิสัยฐานะและเลื่อนวิสัยฐานะโดยใช้แบบประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) ได้กำหนดสมรรถนะที่ต้องประเมิน 4 สมรรถนะ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549)

1. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ การตัดสินใจโดยผลงาน มีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์เกือบทุกรายการ และเป็นแบบอย่างได้

1.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน การตัดสินใจโดยมีการทดลองวิธีการหรือจัดทำคู่มือประกอบการพัฒนางานใหม่ ๆ โดยมีการจัดทำรายงานการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมชัดเจนและมีการเผยแพร่ในวงกว้าง

1.3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งมั่นกระตือรือร้นในการพัฒนาผลงานทุกรายการที่ได้รับมอบหมายจนปรากฏผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับในองค์กรและนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง

2. สมรรถนะด้านการบริการที่ดี ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

2.1 การปรับปรุงระบบบริการ โดยศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ นำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริการในเกือบทุกรายการอย่างต่อเนื่อง

2.2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง โดยผู้รับบริการร้อยละ 80 ขึ้นไป มีความพึงพอใจระดับมาก

3. สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

3.1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรมสัมมนาหรือวิธีการอื่น ๆ โดยมีชั่วโมงเข้าประชุม อบรม สัมมนา ไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมง/ปีและมีการจัดทำเอกสารนำเสนอต่อที่ประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย 2 รายการ/ปี

3.2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพการตัดสินใจโดยมีการสังเคราะห์ข้อมูลความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่ ปรับปรุงให้ทันสมัย รวบรวมองค์ความรู้สำคัญเพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

3.3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน โดยเข้าประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกิจกรรมที่หน่วยงานจัด

4. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

4.1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน โดยให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานสม่ำเสมอเกือบทุกครั้ง

4.2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมการตัดสินใจโดยแสดงบทบาทผู้นำ/ ผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเหมาะสมเกือบทุกโอกาส/ สถานการณ์

4.3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย โดยใช้ทักษะการบริหารจัดการในการทำงานร่วมกับบุคคลหรือคณะบุคคลในหน่วยงานของตนและต่างหน่วยงานได้ ทุกกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพในเกือบทุกสถานการณ์

4.4 การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน โดยให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสมเกือบทุกครั้ง

แนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ ทักษะ ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะส่งเสริมและเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้บรรลุผลตามเป้าหมาย

มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

วิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้รับบริการและสาธารณชน ซึ่งมีมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา อันเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และเป็นแนวทางให้แก่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาประพฤติปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้แก่ผู้บริการว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน ซึ่งได้ประกาศเป็นข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 มีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 25-29; 38-41; 44)

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

1.1 มาตรฐานความรู้

1.1.1 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

- 1.1.1.1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- 1.1.1.2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- 1.1.1.3 การบริหารด้านวิชาการ
- 1.1.1.4 การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่
- 1.1.1.5 การบริหารงานบุคคล
- 1.1.1.6 การบริหารกิจการนักเรียน
- 1.1.1.7 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 1.1.1.8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.1.1.9 การบริหารประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
- 1.1.1.10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.1.2 ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

1.2 มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ

- 1.2.1 มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
- 1.2.2 มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอน และต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.3 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้

- 1.3.1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา กำหนดสมรรถนะ ดังนี้
 - 1.3.1.1 สามารถนำความรู้ ความเข้าใจหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
 - 1.3.1.2 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา
 - 1.3.1.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการศึกษา
 - 1.3.1.4 สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม
- 1.3.2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา กำหนดสมรรถนะดังนี้
 - 1.3.2.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

1.3.2.2 สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพ
การจัดการศึกษา

1.3.2.3 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อ
การศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม

1.3.2.4 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

1.3.2.5 สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

1.3.3 การบริหารด้านวิชาการ กำหนดสมรรถนะดังนี้

1.3.3.1 สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้

1.3.3.2 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.3.3.3 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

1.3.3.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

1.3.4 การบริหารด้านธุรการการเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ กำหนดสมรรถนะ

ดังนี้

1.3.4.1 สามารถจัดระบบงานสารบรรณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.4.2 สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ

1.3.4.3 สามารถวางแผนการบริหารและจัดการทรัพยากรในสถานศึกษาได้
อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.4.4 สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

1.3.5 การบริหารงานบุคคล กำหนดสมรรถนะ ดังนี้

1.3.5.1 สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

1.3.5.2 สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ

1.3.5.3 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.5.4 สามารถสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

1.3.5.5 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากร
ในสถานศึกษา

1.3.6 การบริหารกิจการนักเรียน กำหนดสมรรถนะดังนี้

1.3.6.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน

1.3.6.2 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน

- 1.3.6.3 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ
- 1.3.6.4 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ
- 1.3.7 การประกันคุณภาพการศึกษา กำหนดสมรรถนะดังนี้
- 1.3.7.1 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 1.3.7.2 สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 1.3.7.3 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก
- 1.3.8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดสมรรถนะ ดังนี้
- 1.3.8.1 สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 1.3.8.2 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
- 1.3.8.3 สามารถส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 1.3.9 การบริหารประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน กำหนดสมรรถนะ ดังนี้
- 1.3.9.1 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา
- 1.3.9.2 สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- 1.3.9.3 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- 1.3.9.4 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 1.3.9.5 สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 1.3.10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดสมรรถนะ ดังนี้
- 1.3.10.1 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.3.10.2 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.3.10.3 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กร โดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกกิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ ผู้บริหารต้องศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดที่ต้องพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ ใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง จนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนก้าวหน้า นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ผู้บริหารวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไข ข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้ หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลจริงได้ เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร ผู้บริหารต้องเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องริเริ่ม ร่วมพัฒนา สนับสนุน และให้กำลังใจบุคลากรในการศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติและปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่ถึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีระบบ ผู้บริหารสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงผลการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การรายงานเป็น โอกาสที่ผู้บริหารจะได้ทบทวนถึงงานที่ทำไปแล้ว ว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสียและผลกระทบอย่างไร ตลอดจนการนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร ซึ่งการที่ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งจะมีผลต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ การปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมทำ วางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา ผู้บริหารต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุกด้าน และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนา งานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้นอกจากเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการพุดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารต้องสร้างความรู้สึกระสับความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลก ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างสอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน องค์กรที่ปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

3. มาตรฐานการปฏิบัติตน

3.1 จรรยาบรรณต่อตนเอง

3.1.1 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

3.1.2 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อวิชาชีพ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

3.2 จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3.2.1 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้ากัน

3.2.2 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ

3.2.3 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

3.2.4 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

3.3 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

3.4 จรรยาบรรณต่อสังคม

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา

ผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่ตามที่เขตพื้นที่การศึกษา (School districts) แต่ละแห่งกำหนด ซึ่งมีไว้ในสัญญาจ้างเป็นกฎเกณฑ์การประเมินความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยกำหนดไว้เป็นคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้สมัครจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้ในที่นี้ ผู้วิจัยสรุปมาจาก

หลายเขตพื้นที่การศึกษาพอสังเขป ดังนี้ (Arkansas School District, 2007; Irving, 2007; La Porte, 2007; Monona, 2007; Oklahoma, 2007; Pendleton County, 2007; Somerset, 2007)

1. ใช้แผนยุทธศาสตร์ร่วมกันเพื่อระบุและทำให้พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนประสบความสำเร็จ
2. อาศัยความช่วยเหลือจากคณะกรรมการการตัดสินใจของโรงเรียน ในการจัดทำวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละตัวบ่งชี้เกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic excellence indicators) สร้าง รักษา และใช้ระบบสารสนเทศและบันทึกที่เหมาะสมและจำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของโรงเรียนในแต่ละตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการ
3. แสดงให้เห็นว่ามีทักษะทางสถิติปัญหาที่จะเก็บ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารเพื่อเดินสู่เป้าหมาย
4. สร้างและรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน และสร้างวินัยให้เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงสิทธิของนักเรียน
5. ทำความเข้าใจและส่งเสริมให้เกิดความคาดหวังจากการปฏิบัติงานระดับสูงจากครูและนักเรียน
6. กำกับและติดตามโครงการสอนอ่านให้เกิดประสิทธิผลทุกระดับชั้น
7. กำกับและติดตามการสอนวิชาคณิตศาสตร์ให้เต็มศักยภาพของนักเรียน
8. วิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
9. ให้คำแนะนำและรักษาการจัดทำบันทึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับความก้าวหน้า และการเข้าเรียนของนักเรียน
10. เป็นผู้นำในการพัฒนา การกำหนดความเหมาะสม และกำกับดูแลการเรียนการสอน
11. มีความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ช่วยพัฒนา ทบทวน และประเมินหลักสูตร
12. มีความสามารถในการประเมิน โครงการสอนและประสิทธิผลของการสอน
13. กำกับติดตามกระบวนการการเรียนการสอนและกระบวนการจัดการ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ออกมา และใช้ข้อค้นพบเหล่านี้เพื่อการปฏิบัติและการพัฒนาที่ถูกต้อง ทั้งยังทำให้ความสำเร็จนั้นเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน
14. ร่วมทำงานกับครูในการวางแผนในการใช้ และประเมินหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ให้มีผู้แทนจากนักเรียนและจากชุมชนด้วยเมื่อมีโอกาสเหมาะสม
15. พัฒนา คงไว้ และใช้ระบบข้อมูลที่จำเป็นเพื่อแสดงให้เห็นว่าได้รวมเอาตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งหมดไว้ในจุดประสงค์การปฏิบัติงานของโรงเรียน

16. ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู และการพัฒนาตนเอง
17. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิผล และใช้ประโยชน์จากการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล จัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นเฉพาะเรื่องให้ทันเวลา เสริมแรง การเติบโตและการพัฒนา
18. ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงออกให้เห็นว่ามีความรู้เรื่องการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาการสอน ใช้กระบวนการการประเมินเพื่อพัฒนาการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
19. ร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยในการฝึกอบรมครู
20. นิเทศงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
21. สังเกตการปฏิบัติงาน บันทึกการสังเกตการ และจัดประชุมการประเมินกับบุคลากรทั้งหมด
22. จัดวัสดุอุปกรณ์และแหล่งข้อมูลทางวิชาการเพื่อส่งเสริมให้ครูผู้สอนประสบความสำเร็จถึงเป้าหมายการสอน
23. ใช้ข่าวสารและความรู้ที่ได้จากเครื่องมือการประเมิน จากกระบวนการประเมินของเขตพื้นที่การศึกษา จากการสะท้อนผลการประเมินของศึกษานิเทศก์ และจากโครงการพัฒนาวิชาชีพเพื่อนำมาพัฒนาตนเอง
24. มีความสามารถด้านการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และมีทักษะมนุษย์
25. อธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสอนให้แก่นักเรียน ครู และผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชน
26. สร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่น่าพอใจกับกลุ่มคนในชุมชนและรายบุคคล เพื่อเป็นการส่งเสริมความเข้าใจและเป็นการเชื้อเชิญให้สนับสนุน โรงเรียนในการจัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตีความนโยบายและทิศทางการบริหาร และเพื่ออภิปรายและแก้ปัญหาของนักเรียนเป็นรายบุคคล
27. ยอมรับ รับรองและประกาศความเป็นเลิศและความสำเร็จจากการปฏิบัติงานนั้น
28. เป็นตัวอย่างที่ขอดีเยี่ยมในความเป็นนักการศึกษามืออาชีพให้แก่นักเรียนและครู
29. สร้างและรักษาบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียน เห็นได้ว่าทุกเขตพื้นที่การศึกษา (School districts) ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ ภารกิจของผู้บริหาร โรงเรียนล้วนแต่มีเป้าหมายเพื่อให้มีผลต่อการเรียนรู้สูงขึ้นทั้งนั้น

มาตรฐานสำหรับผู้นำทางวิชาการ (Standards for instructional leaders)

สภาเจ้าหน้าที่การศึกษาระดับสูงของรัฐ (The council of chief state school officers: CCSSO, 1996) ได้พัฒนาหลักการแนะนำเพื่อเป็นประเด็นอ้างอิงให้แก่มาตรฐาน ISLLC และช่วยทำให้เข้าใจกว้าง ๆ เกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. มาตรฐานควรสะท้อนให้เห็นว่า การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. มาตรฐานควรบ่งบอกบทบาทที่กำลังเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
3. มาตรฐานควรแสดงว่ารับรู้ธรรมชาติความร่วมมือของภาวะผู้นำโรงเรียน
4. มาตรฐานควรตั้งไว้สูง เพิ่มระดับคุณภาพวิชาชีพ
5. มาตรฐานควรแจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบถึงระบบที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นฐาน

ในการประเมินและวัดผล

6. มาตรฐานควรมีลักษณะหลอมรวมและเข้าใจง่าย
7. มาตรฐานควรสนับสนุนความคิดเรื่องการเข้าถึง โอกาส และการมอบอำนาจสำหรับ

สมาชิกทุกคนในโรงเรียน

หลักการแรกของมาตรฐาน ISLLC ทำให้ทราบว่าจุดสนใจอยู่ที่ข้อความว่า การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงถูกกำหนดให้เป็นศูนย์กลางของงานโรงเรียน และจึงถือว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางวิชาการ

หน่วยงานที่นำทั้สนะผู้นำทางวิชาการและแนวทางของสภาเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาระดับสูงของรัฐมาใช้คือ สำนักผู้ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างรัฐ (Interstate school leaders licensure consortium-ISLLC) สำนักงานนี้ดำเนินการภายใต้การอุปถัมภ์ของสภาเจ้าหน้าที่การศึกษาระดับสูงของรัฐ (Council of chief state school officers: CCSSO) ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับชาติซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในสหรัฐอเมริกา สำนักได้พัฒนามาตรฐานสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อมาตรฐาน ISLLC (ISLLC standards) เป็นที่น่าสังเกตว่าแม้ว่ามาตรฐานนี้ได้รับการพัฒนามาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1996 แต่ก็ถือกันว่ามาตรฐานนี้เป็นฐานรากให้กับทั้สนะภาวะผู้นำทางวิชาการในปัจจุบัน โดยการสรุปย่อทั้สนะปัจจุบันแล้วทำเป็นชุดข้อความและถือว่่าเป็นเกณฑ์สำหรับใบอนุญาตระดับรัฐ และเป็นตัวกระตุ้นให้หลักสูตรการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยได้ศึกษาทบทวนและออกแบบใหม่ มาตรฐาน ISLLC ยังคงมีความสำคัญในการอภิปรายในศตวรรษที่ 21 เกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ สำนักใช้เวลากว่าสองปีในการพัฒนามาตรฐาน ได้มาตรฐานออกมาเป็น 6 มาตรฐานกว้าง ๆ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมด ประสบผลสำเร็จโดยเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์การนำวิสัยทัศน์ไปใช้ และการนำพาการใช้วิสัยทัศน์การเรียนรู้ที่ร่วมกันสร้างและสนับสนุนทั้งโรงเรียน

มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมด ประสบผลสำเร็จโดยการสนับสนุน ดูแล และทำให้วัฒนธรรมโรงเรียนยั่งยืน และทำให้หลักสูตร การสอนเกิดผลดีต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู

มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมด ประสบผลสำเร็จโดยการทำให้มีความมั่นใจกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับบอจ์การ การปฏิบัติการและทรัพยากรเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิผลและปลอดภัย

มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมด ประสบผลสำเร็จ โดยการให้ความร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกของชุมชน ตอบสนองต่อ ประโยชน์และความต้องการที่หลากหลายของชุมชน และการใช้แหล่งทรัพยากรของชุมชน

มาตรฐานที่ 5 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมด ประสบผลสำเร็จ โดยการปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ ด้วยความยุติธรรม และด้วยกิริยาที่มีจริยธรรม

มาตรฐานที่ 6 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียนทั้งหมด ประสบผลสำเร็จ โดยการเข้าใจ ตอบสนอง และอาศัยอิทธิพลของบริบททางการเมือง ทางสังคมทาง เศรษฐกิจ ทางกฎหมายและทางวัฒนธรรม (Hessel & Holloway, 2005)

เกณฑ์มาตรฐานของสมาคมผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ (National association of elementary school principals, 2008: NAESP) โดย NAESP ได้จัดทำเกณฑ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (National association of elementary school principals, 2008, pp. 5-10) ดังนี้

1. เป็นผู้นำจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) ที่มีพลวัตและให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
2. ตั้งเกณฑ์ความคาดหวังในการดำเนินงานไว้สูง (Setting high expectations)
3. คัดสรรเนื้อหาสาระวิชาและวิธีการเรียนการสอนที่ประจักษ์ต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นกับทุกคน
5. รู้จักใช้ข้อมูลเป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน
6. กระตือรือร้นต่อการเข้าร่วมของชุมชนและเข้าร่วมกับกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ สรุปลแล้วพบทบาท หน้าที่ สมรรถนะ และมาตรฐานตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งของไทยและของต่างประเทศ เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติตนเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มี

คุณภาพ และพร้อมที่จะนำพาองค์กรทางการศึกษามุ่งไปสู่ความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพทางการศึกษา จึงกล่าวได้ว่าหากผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ตลอดจนการประพฤติปฏิบัติตนตามกรอบมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแล้วนั้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และไปสู่เป้าหมายเพื่อประสบความสำเร็จ

แนวคิด นิยาม ความหมาย องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

ในปี ค.ศ. 1970 Greenleaf (1977, p. 203) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำแบบใฝ่บริการขึ้นมา โดยได้แรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮร์แมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the east) พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มีน้ำใจและให้กำลังใจขณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อม เพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้น ได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้ Greenleaf เกิดความประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้น่าจะมีตัวตนจริง

Yulk (2002, p. 404) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบใฝ่บริการอันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ผลผลิตขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้วยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอ ทำให้เกิดผู้นำแบบผู้รับใช้มากยิ่งขึ้นในสังคม

Greenleaf (1977, p. 13) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ Greenleaf ได้เขียนนิพนธ์ของผู้นำแบบใฝ่บริการ เขาเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำ

ผู้นำแบบไฟบริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบไฟบริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหารคือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง

Spears (1996, p. 4) ได้กล่าวถึงแบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำแบบไฟบริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้ว ทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น จลาคมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ ผู้นำแบบไฟบริการเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะกลับตาลปัตรจากผู้นำแบบดั้งเดิม เขาจะเสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเองให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือ สนองความต้องการของผู้อื่นนั่นเอง

Daft (1999, pp. 375-379) กล่าวว่า ผู้นำแบบไฟบริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์กรเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับการตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์กร เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เท่าที่องค์กรจะมอบหมายงานให้ทำ พร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น พยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน รักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น กระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเอง เพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบไฟบริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

Daft (1999, pp. 523-525) กล่าวว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์กร และการแสดงบทบาทเป็น

ผู้นำแบบไฟบริการ การเป็นผู้นำแบบไฟบริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วมซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าที่จะเป็นการควบคุมเหนือ ผู้นำแบบไฟบริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต

ผู้นำแบบไฟบริการเป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร Greenleaf (1998, p. 4) กล่าวว่า “รูปแบบของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ”

Page and Wong (2000, p. 13) ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ หมายถึง การรับใช้ให้บริการผู้อื่น โดยเป็นการลงทุนด้วยพัฒนาและชีวิตความเป็นอยู่ ของผู้อื่นเพื่อผลกำไรด้านการประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

Autry (2000 cited in Spears & Noble, 2000, p. 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (Being a resource) ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากร เป็นผู้บริการ ซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน

Greenleaf (1977, p. 13) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบไฟบริการว่าเป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงเป็นฝ่ายนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์กร ผู้นำแบบไฟบริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (Foresight) การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรม รวมถึงการมอบอำนาจด้วย

Spears (2004, pp. 3-4) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ หมายถึงการให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธ์ภาพที่ดี โดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือ การสร้างกลุ่มและทีม ตลอดจนการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน

Yukl (2002, p. 404) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการไว้ว่า เป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้องและให้อำนาจ

แก่ผู้ตามเพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้นและปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

Greenleaf (2002, p. 27) กล่าวว่า ผู้นำต้องเริ่มต้นจากการรับใช้ผู้อื่น โดยผู้บริหารที่เป็นผู้นำแบบรับใช้นั้น จะต้องมีความรู้สึกที่อยู่ภายในของธรรมชาติในตัวบุคคล เกิดความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นก่อน เห็นคุณค่า และความสำคัญความเป็นบุคคลของมนุษย์ทุกคน รับใช้ความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัว แสวงหาแนวทางการพัฒนาของแต่ละบุคคลที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน และแบ่งปันและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมความรู้สึกของการเป็นชุมชนเดียวกัน ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมตามหลักคุณธรรม และการเอาใจใส่ผู้อื่น และประเด็นสำคัญคือผู้นำในลักษณะนี้ ก็จะส่งเสริมคุณค่าพัฒนาการของบุคคลอื่นในองค์กร โดยในขณะที่เดียวกันก็เอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิต

Spears (2004, pp. 3-4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เกิดขึ้นขณะที่สังคมต้องการรูปแบบของภาวะผู้นำที่จะให้บริการและเกิดประโยชน์มากที่สุด ในองค์กร ในเรื่องวิสัยทัศน์ หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นรูปแบบที่เน้นในเรื่องการให้บริการผู้อื่นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เช่นเดียวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในงานเขียนของ Greenleaf เขาได้อธิบายไว้ว่ามีความจำเป็นที่จะต้องแสวงหาการเป็นผู้นำแบบใหม่ที่ดีกว่า นั่นคือการที่มีคนที่ให้การรับใช้ผู้อื่นทั้งคนงาน ลูกจ้าง ลูกค้าและสังคม ซึ่งการเป็นผู้นำแบบใหม่เน้นความสำคัญของการบริการเป็นอันดับแรก ผู้นำแบบใฝ่บริการเน้นที่การเพิ่มการบริการผู้อื่น เป็นวิธีการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมความรู้สึกของการเป็นชุมชนเดียวกัน และแบ่งปันและใช้การตัดสินใจร่วมกัน (Greenleaf, 1977, pp. 27-28)

Covey (2004, pp. 12-17) กล่าวว่า ถ้าคุณต้องการผู้นำแบบใฝ่บริการในองค์กร สิ่งที่ต้องทำคือให้ความเชื่อมั่นและสนับสนุน ในความแตกต่างของระหว่างบุคคล สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และหลังจากนั้นก็มาโดยการสอน การเสริมแรง การจูงใจ เป็นแบบอย่างและตัวอย่างของผู้นำแบบใฝ่บริการในองค์กร เพื่อที่จะพัฒนาทักษะ และพัฒนาจิตใจของบุคลากร

Laub (1999, p. 81) กล่าวว่า การเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นวิถีชีวิตผู้ที่มีจิตใจแห่งการรับใช้ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจ และแนวทางปฏิบัติงาน สามารถนำมาซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง จะส่งเสริมคุณค่าและพัฒนาคน การสร้างเสริมชีวิตกลุ่ม และปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม การให้บริการเพื่อส่งผลดีบุคคลแต่ละคนในองค์กรโดยรวม

Page and Wong (2000, p. 13) การบริการผู้อื่นด้วยความจริงใจ เป็นหัวใจและแก่นแท้ของคุณลักษณะผู้นำแบบใฝ่บริการมีความปรารถนาที่จะบริการในความต้องการพื้นฐานของผู้อื่น

ให้ความสนใจในผู้ร่วมงาน และแสวงหาการพัฒนา สร้างแรงจูงใจและเสริมแรงผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ ดีที่สุด มากกว่าภาระงานหรือความสำเร็จขององค์กรหรือผลผลิตที่ได้

Yulk (2002, p. 404) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบรับใช้อันแสดงถึง ความมีจริยธรรม คือการให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจ แก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

Russell and Stone (2002, p. 4) กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นความคิดที่สามารถ ปรับเปลี่ยนองค์กรและสังคม เพราะเป็นแรงขับเคลื่อนที่ดีทั้งในส่วนตัวบุคคลและองค์กรด้วยหัวใจ ของการบริการ

Patterson (2003, pp. 136-137) กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการ มุ่งเน้นการบริการของผู้อื่น เป็นพื้นฐานขององค์กร เขาได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการซึ่งมีคุณลักษณะ 7 อย่างที่จะ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม คือ ความรักแท้จริง ความนบถ่อม เห็นประโยชน์ ส่วนรวม วิสัยทัศน์ ความเชื่อถือ การเสริมแรง และการบริการ ซึ่งเน้นถึงผู้นำที่มีใจบริการ เพื่อมุ่ง ไปสู่อนาคตที่ดี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Dennis (2004, pp. 38-41) ผู้นำแบบใฝ่บริการทำให้องค์กรมีชีวิต ก่อให้เกิดผลสำเร็จใน องค์กร ต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 5 ประการ ได้แก่ ความรัก (Love), การเสริมแรง (Empowerment) วิสัยทัศน์ (Vision) ความนบถ่อม (Humility) และความเชื่อมั่น (Trust)

Hunter (2004, p. 31) กล่าวว่า ทักษะผู้นำแบบใฝ่บริการ คือการให้การบริการ เห็น ความสำคัญของความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ชี้นะแนวทาง สร้างแรงจูงใจ กระตือรือร้นใน การทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

Marzano, Waters and McNulty (2005, p. 31) กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการ คือการเข้าใจ ความต้องการของแต่ละคนในองค์กร ดูแลรักษาความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ให้บริการและสามารถ พัฒนาทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Drury (2005, p. 6) กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการนำมาซึ่งความสำเร็จ ถ้าทุกคน ไม่มี ความรู้สึกแข็งกระด้างหรือเชื่อมั่นในความสามารถตัวเองเกินไป ในความเป็นจริงเราต้องใช้สิ่งที่มี อยู่ภายใน คือการบริการผู้อื่น และมากกว่านั้น ผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถเปลี่ยนให้ผู้ตามมีหัวใจ ของการบริการผู้อื่นต่อไป

Page and Wong (2003, p. 106) กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นผู้นำแห่งแรงจูงใจ และมี อิทธิพลอย่างสูง เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม และเป็นพลังแห่งรับใช้องค์กร เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร การกระทำสำคัญกว่าคำพูด และเป็นแนวทางของแบบอย่าง

แห่งความถ่อมตนเป็นรูปแบบที่สามารถผลักดันให้ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาในแต่ละคน และความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน

Wong and Davey (2007, p. 3) กล่าวว่า ความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการกับภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ คือผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นศูนย์รวมจิตใจขององค์กรเพื่อสร้างความคาดหวังที่ดี โดยไม่ต้องบังคับและสั่งงานแบบเผด็จการ ผู้นำแบบใฝ่บริการมุ่งเน้นให้ความสำคัญการใช้พลังของผู้นำในด้านคุณธรรมที่ดี แต่เป็นแบบอย่างของความถ่อมตน สามารถดูแลเอาใจใส่และมีความสัมพันธ์ที่ดีและแท้จริงระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมทั้งสร้างการสนับสนุนอย่างสร้างสรรค์ในบรรยากาศที่ดีขององค์กร

Sanders (2007, pp. 57-59) กล่าวว่า การเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการคือความเต็มใจในการให้คำปรึกษา พัฒนาความสามารถของแต่ละคนในองค์กรให้บรรลุศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่และเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างชุมชนที่ผูกพันกันไว้ด้วยพันธะทางใจ

ดวงทอง สรประเสริฐ (2550, หน้า 393-395) กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการ คือหลักปรัชญาเดียวกับพระเยซูเจ้า ผู้ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นแบบอย่างของผู้นำเพื่อการรับใช้ที่ทุ่มเท และทรงประสิทธิภาพสูงสุด การเป็นผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพคือสิ่งที่ต้องเริ่มจากภายใน

สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง (2549, หน้า 33-35) กล่าวว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแบบใฝ่บริการควรมีดังนี้ เป็นผู้ฟังที่ดี เป็นผู้มีความอดทนต่อสภาพการณ์กดดัน มีลักษณะไว้วางใจ สามารถแก้ไขปัญหาได้ สามารถจูงใจบุคลากร เป็นนักฝัน มีความมุ่งมั่น กระจายอำนาจและการตัดสินใจ เป็นนักประสานงาน เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ และมีจิตวิทยา

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย (2550, หน้า 94) กล่าวว่า การรับใช้เป็นหัวใจของการศึกษาคาทอลิก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา และครูต้องเป็นแบบอย่างของผู้ที่มีคุณธรรม และอุทิศตนรับใช้ซึ่งกันและกัน นำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา ด้วยความมีน้ำใจ ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ กล่าวทำในสิ่งที่ถูกต้อง

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย (2551, หน้า 42) กล่าวถึง อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกคือ การรับใช้ที่ไม่สามารถหาสิ่งใดทดแทนได้ แต่ยังเป็นการรับใช้สังคมด้วย ทุกวันนี้เราต่างได้ยินได้ฟังเสียงร้องจากโลกให้มนุษย์เรามีความเอื้ออาทรต่อกัน แต่ในขณะเดียวกันเราก็เห็นรูปแบบใหม่ ๆ ของอัตตานิยมเพิ่มขึ้นทุกวัน สังคมควรเรียนรู้จากโรงเรียนคาทอลิกว่า เป็นไปได้ที่จะสร้างชุมชนที่แท้จริงได้ โดยอาศัยความร่วมมือกันได้มาซึ่งความดีส่วนรวมในสังคมหลากหลาย ในปัจจุบัน รั้งใช้ด้วยความรัก และความสุภาพอ่อนน้อมด้วยการสร้างหลักประกันว่าพระศาสนจักรจะต้องปรากฏอยู่ในการศึกษาเพื่อประโยชน์สุขสำหรับทุกคนในสังคม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม สามารถเข้าใจตนเองรวมทั้งเข้าใจผู้อื่น มีความต้องการที่จะเห็นองค์การมุ่งพัฒนาไปในทางที่ดี สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนมีความปรารถนาที่จะบริการในความต้องการพื้นฐานของผู้อื่น ให้ความสนใจในการแสวงหา การพัฒนา สร้างแรงจูงใจและเสริมแรงผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ดีที่สุด มากกว่าภาระงานหรือความสำเร็จขององค์กรหรือผลผลิตที่ได้

แนวคิดและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Greenleaf

Greenleaf (1977) กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร ซึ่งโมเดลของภาวะนำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อได้รับการบริการแล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้ให้บริการผู้อื่นมากขึ้น ซึ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่สำคัญ 10 ประการ ได้แก่ 1) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 3) การกระตุ้นและให้กำลังใจ (Healing) 4) มีความตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ขององค์การ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) มีจิตบริการ (Stewardship) 9) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people) 10) สร้างสรรค์ชุมชน (Building community)

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Patterson

Patterson (2003) ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเช่นเดียวกับการให้เหตุผลตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ไว้ในคุณฉันทิพนธ์ โดยการเพิ่มปรากฏการณ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งเป็นการพัฒนาทฤษฎีแนวใหม่ ขององค์ประกอบ ได้แก่ เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) และการเข้าใจผู้อื่น (Empathy)

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Dennis

Dennis (2004) กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการทำให้องค์กรมีชีวิต ก่อให้เกิดผลสำเร็จในองค์กร ต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 5 ประการ ได้แก่ เป็นผู้ฟังที่ดี กระตุ้นและให้กำลังใจ และความไว้วางใจ

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ Page and Wong

ผลงานวิจัยของ Page and Wong ได้นำเสนอเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดย Page and Wong (1998) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการจำนวน 99 รายการ และจัดหมวดหมู่รายการทั้งหมดได้ 12 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 2) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 3) การรับใช้ (Servanthood) หรือ การบริการ (Service) 4) ห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) 5) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 6) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) 7) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 8) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal-setting) 9) สร้างสรรค์ชุมชน (Building community) 10) การเป็นต้นแบบ (Role modeling) 11) มุ่งมั่น การพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people) และ 12) การตัดสินใจ (Decision-making) ต่อมา Page and Wong (2000) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการโดยใช้อองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (Human factors, HF) ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมขององค์กรในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและความเป็นผู้นำ โดยจัดกลุ่มขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 บุคลิกลักษณะ (Personality) ประกอบด้วย ลักษณะที่เชื่อถือ (Authenticity) และความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) กลุ่มที่ 2 สัมพันธภาพ (Relationship) ซึ่งเน้นการห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) กลุ่มที่ 3 ภารกิจ (Task) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำแบบไฟบริการจะเน้น การตัดสินใจ (Decision-making) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal-setting) และเป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) และ กลุ่มที่ 4 กระบวนการ (Process) คือ การสร้างทีมงาน (Teambuilding)

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ Russell และ Russell and Stone

Russell (2001) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ได้แก่ 1) ลักษณะที่เชื่อถือ (Authenticity) 2) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 3) การห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) 4) การตัดสินใจ (Decision-making) 5) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal-setting) 6) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) และ 8) การสร้างทีมงาน (Teambuilding) และในปีต่อมา Russell and Stone (2002) ได้นำเสนอโมเดลทางปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยภาวะผู้นำแบบไฟบริการมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความซื่อตรง (Honesty) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การบริการ (Service) 4) การเป็นต้นแบบ (Modeling) 5) การบุกเบิก (Pioneering) 6) การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Appreciation of others) 7) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 8) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people) และ 9) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) โดยในงานวิจัยจะมุ่งประเด็นที่ผู้ตาม กล่าวคือ ผู้นำแบบไฟบริการจะให้คุณค่ากับ

ผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิต แก่องค์การอย่างแท้จริง โดยไม่มีเงื่อนไข

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ Sendjaya and James

Sendjaya and James (2002) ได้ศึกษาปรัชญาพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยเน้นภาระหน้าที่ของผู้นำ การพัฒนา และการประยุกต์ใช้ในองค์การ ตามแนวคิดของ Greenleaf (1977) ในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึง จรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร โดยนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2) ความเสมอภาค (Equality) 3) การให้คำปรึกษา (Mentoring) 4) การเป็นต้นแบบ (Role modeling) 5) ตระหนักรู้ (Awareness) 6) การรับรู้ (Self-perception) 7) การสร้างมโนทัศน์ขององค์การ (Conceptualization) 8) มีจิตบริการ (Stewardship) และ 9) มุ่งมั่นการพัฒนามนุษย์ (Commitment to the growth of people)

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ Winston

Winston (2003) ได้พัฒนาโมเดลผู้นำแบบไฟบริการของผู้ตามของ Patterson (2003) โดยนำเสนอผลของการให้บริการ โดยผู้นำแบบไฟบริการที่มีองค์ประกอบด้วย 1) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) 2) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) 3) พันธสัญญาต่อการเป็นผู้นำ (Commitment to the leader) 4) การจูงใจ (Intrinsic motivation) 5) การบริการ (Service) และ 6) ศักยภาพแห่งตน (Self efficacy) 7) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 8) การกระตุ้นและให้กำลังใจ (Healing) 9) มีความตระหนักรู้ (Awareness) 10) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 11) การมองการณ์ไกล (Foresight) 12) มุ่งมั่นการพัฒนามนุษย์ (Commitment to the growth of people) ซึ่งเป็นการพัฒนาปรับปรุงโมเดลของภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ Patterson ต่อมา Winston (2004) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยศึกษาจากองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแบบของ Patterson (2003) และ Winston (2003) โดยใช้ผู้นำในวิทยาลัยคาร์ทอลิกเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยได้องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) 2) ไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) 3) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 4) การจูงใจ (Intrinsic motivation) 5) ศักยภาพแห่งตน (Self efficacy) 6) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) 7) การบริการ (Service) และ 8) ความนอบน้อม (Humility) 9) มีความตระหนักรู้ (Awareness) 10) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) และ 11) การสร้างมโนทัศน์ขององค์การ (Conceptualization)

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Dennis and Bocarnea

Dennis and Bocarnea (2005) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามแนวคิดของ Patterson (2003) พบว่ามีเพียง 4 องค์ประกอบจาก 7 องค์ประกอบที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ ความนอบน้อม (Humility) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และ เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening)

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Joseph and Winston

Joseph and Winston (2005) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยผลงานวิจัยที่มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยให้ความสำคัญกับความไว้วางใจ (Trust) เพียงอย่างเดียว ซึ่งประกอบด้วย ผู้นำที่น่าไว้วางใจ (Leader trust) และความน่าเชื่อถือขององค์กร (Organizational trust) เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยที่องค์ประกอบของผู้นำแบบใฝ่บริการ ประกอบด้วย 1) การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualization) 2) มีจิตบริการ (Stewardship) 3) การสื่อสาร (Communication) 4) ความรู้ความชำนาญ (Competence) และ 5) การกระจายอำนาจ (Delegation)

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Barbuto and Wheeler

Barbuto and Wheeler (2006) ได้พัฒนาแบบสอบถาม 23 รายการ ที่ให้ความสำคัญกับ 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ได้แก่ 1) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruistic) 2) การกระตุ้นและให้กำลังใจ (Healing) 3) การโน้มน้าวใจ (Persuasive) 4) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) และ 5) การเป็นผู้ดูแล (Stewardship) โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนขายจำนวน 417 คน จากผู้จำหน่ายสินค้า 100 ราย ในแอฟริกาใต้

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Carolyn

Carolyn (2006) นำเสนอคุณลักษณะการศึกษานำหน้าที่ให้บริการทางด้านสุขภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อหาความสัมพันธ์ ระหว่างการรับรู้ของผู้ให้บริการด้านสุขภาพที่มีต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่มีผลต่อความสำเร็จในงานของแต่ละบุคคล โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากพยาบาลวิชาชีพจำนวน 313 คน จากสถานพยาบาลที่ไม่แสวงหากำไร ในตอนเหนือของประเทศสหรัฐอเมริกา จากผลการศึกษาเรื่องอิทธิพลของเพศ (Gender) อายุ (Age) และการเชื่ออำนาจแห่งตน (Locus of control) ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ได้แก่ 1) การห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) 2) การตัดสินใจ (Decision-making) 3) การนำ (Leading) 4) การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualization) 5) การมองการณ์ไกล (Foresight) และ 6) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people) พบว่า

การรับรู้ของผู้ให้บริการด้านสุขภาพที่มีต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในงานของแต่ละบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้แล้วการพัฒนา และส่งเสริมภาวะผู้นำแบบไฟบริการในตัวผู้นำที่ให้บริการด้านสุขภาพจะสามารถสร้างวัฒนธรรม การเป็นผู้นำแบบไฟบริการในใจของพยาบาลผู้ปฏิบัติงานได้

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ Waddell

Waddell (2006) ได้นำเสนอเรื่องราวของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยสรุปองค์ประกอบ ภาวะผู้นำจากการใช้แบบวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ประกอบด้วย 1) การฟัง (Listening) 2) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) 3) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 4) ความนอบน้อม (Humility) และ 5) เรื่องราวในอดีต (Introversion) และ 6) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ขณะที่ Waddell (2009) นำเสนอคุณลักษณะเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำ แบบไฟบริการ และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotion intelligence) โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำ แบบไฟบริการ ได้แก่ 1) การฟัง (Listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การเยียวยารักษา (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building community)

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ Washington, Sutton and Field

Washington, Sutton and Field (2006) นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟ บริการ โดยศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟ บริการ ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การฟัง (Listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การเยียวยารักษา (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building community)

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ Poon

Poon (2006) ได้ศึกษาเรื่องโมเดลสำหรับภาวะผู้นำแบบไฟบริการในด้านประสิทธิภาพ และการเป็นที่ปรึกษา ซึ่งการเป็นที่ปรึกษาเป็นบทบาทที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาตนเองและ ความเป็นมืออาชีพดังนั้นการเป็นที่ปรึกษาจึงมีความสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพ จาก การศึกษารายงานการวิจัยทางด้านคุณภาพที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ประสิทธิภาพและการเป็นที่ปรึกษา พบว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบไฟบริการที่ประกอบด้วย

1) คีลธรรม (Moral love) 2) ความนอบน้อม (Humility) 3) การตระหนักรู้ (Awareness) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง เมื่อหลักการที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบไฟบริการคือ การเอาใจใส่ผู้ตามหรือการมีศีลธรรม การนอบน้อมคือคุณลักษณะที่แสดงถึงความอ่อนตน ไม่ใช่ความรุนแรงการตระหนักรู้คือการแสดงถึงความรู้สึกลับใจห่วงใยผู้อื่นและความฉลาดทางอารมณ์

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ Irving and Longbotham

Irving and Longbotham (2007) อธิบายว่าปัจจุบัน ได้มีการนำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของการทำงานร่วมกัน เนื่องจากได้มีผลงานวิจัยที่สนับสนุนว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการทำงานร่วมกัน ดังนั้นในการวิจัยนี้จึงนำเสนอรูปแบบเชิงเส้นของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบไฟบริการและประสิทธิผลของการทำงานร่วมกัน โดยใช้ 6 องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ได้แก่ 1) การตรวจสอบได้ (Providing accountability) 2) ความซื่อตรง (Honest) 3) การรู้คุณค่าและสำนึกบุญคุณ (Valuing and appreciating) 4) การสื่อสาร (Communication) 5) การร่วมมือแบบอุปถัมภ์ (Fostering collaboration) และ 6) การสนับสนุนและทรัพยากร (Supporting and resourcing) จากการศึกษาพบว่า สมการเชิงเส้นสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบไฟบริการและประสิทธิผลของการทำงานร่วมกัน ได้ร้อยละ 39 จากกลุ่มตัวอย่าง 700 คน ในองค์กรระดับนานาชาติที่ไม่แสวงหาผลกำไร

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks

Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007) ได้ศึกษาคูณลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบไฟบริการในทางปฏิบัติ ซึ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยพัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการจำนวน 99 รายการ และจัดหมวดหมู่รายการทั้งหมดได้ 12 กลุ่ม ตามแนวคิดของ Page and Wong (1998) ประกอบด้วย 1) การรับใช้ (Servanthood) หรือการบริการ (Service) 2) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) 3) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 4) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal-setting) 5) การนำ (Leading) 6) การเป็นต้นแบบ (Role modeling) 7) การตัดสินใจ (Decision-making) 8) การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualization) 9) การมองการณ์ไกล (Foresight) 10) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people) 10) สร้างสรรค์ชุมชน (Building community)

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Sendjaya, Sarros and Santora

Sendjaya, Sarros and Santora (2008) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในองค์กร โดยการพัฒนาแบบสอบถามจำนวน 35 รายการ ใน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ศีลธรรม (Moral love) 2) ลักษณะที่เชื่อถือ (Authenticity) 3) ความสมัครใจ (Voluntary subordination) 4) สัมพันธภาพ (Relationship) 5) ความเชื่อในจิตวิญญาณ (Transcendental spirituality) และ 6) อิทธิพลการเปลี่ยนแปลง (Transforming influence)

แนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Moosbrugger and Patterson

Moosbrugger and Patterson (2008) นำเสนอการเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการของบาทหลวงที่มีอิทธิพลต่อการบังคับใช้กฎต่าง ๆ และการส่งเสริมให้ผู้ตามสนใจความเป็นไปของสังคมและหน้าที่ของพวกเขา มากกว่าความเลวร้ายที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวเอง ซึ่งการศึกษาส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำแบบใฝ่บริการซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualization) 2) การมองการณ์ไกล (Foresight) 3) ความนอบน้อม (Humility) และ 4) การบริการ (Service) กับประสิทธิผลของงาน โดยการสำรวจและการสอบถามเชิงคุณภาพจากการรับรู้ของบาทหลวง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการทั้งจากหลักการ แนวคิด และทฤษฎี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยใช้แนวคิดของ Greenleaf (1977) เป็นหลัก รวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจากเอกสารและงานวิจัยของคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ได้ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบโค้ชบริการ

องค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบโค้ชบริการ	Greenleaf (1977)	Page and Wong (1998)	Page and Wong (2000)	Russell (2001)	Russell and Stone (2002)	Sendjaya and James (2002)	Patterson (2003)	Winston (2003)	Dennis (2004)	Winston (2004)	Dennis and Bocarnea (2005)	Joseph and Winston (2005)	Barbuto and Wheeler (2006)	Carolyn (2006)	Waddell (2006)	Poon (2006)	Washington, Sutton and Field (2006)	Irving and Longbotham (2007)	Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007)	Sendjaya, Sarros and Santora (2008)	Moosbrugger and Patterson (2008)	Waddell (2009)
1. เป็นผู้ฟังที่ดี	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓				✓					✓
2. การเข้าใจผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓							✓		✓					✓
3. การกระตุ้นและให้กำลังใจ	✓							✓	✓				✓				✓					✓
4. มีความตระหนักรู้	✓					✓		✓		✓						✓	✓					✓
5. การโน้มน้าวใจ	✓							✓		✓					✓		✓					✓
6. การสร้างพันธมิตร	✓					✓				✓		✓					✓		✓		✓	✓
7. การมองการณ์ไกล	✓			✓				✓		✓			✓				✓		✓		✓	✓
8. มีจิตบริการ	✓					✓			✓			✓					✓				✓	✓

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบไฟบริการ	Greenleaf (1977)	Page and Wong (1998)	Page and Wong (2000)	Russell (2001)	Russell and Stone (2002)	Sendjaya and James (2002)	Patterson (2003)	Winston (2003)	Dennis (2004)	Winston (2004)	Dennis and Bocarnea (2005)	Joseph and Winston (2005)	Barbuto and Wheeler (2006)	Carolyn (2006)	Waddell (2006)	Poon (2006)	Washington, Sutton and Field (2006)	Irving and Longbotham (2007)	Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007)	Sendjaya, Sarros and Santora (2008)	Moosbrugger and Patterson (2008)	Waddell (2009)
9. มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร	✓	✓			✓	✓		✓		✓				✓			✓		✓	✓		✓
10. สร้างสรรค์ชุมชน	✓	✓								✓					✓		✓		✓			✓
11. การสร้างทีมงาน			✓																			
12. การนำ														✓					✓			
13. การเสริมพลังอำนาจ									✓		✓						✓		✓			
14. การบริการ																	✓		✓			
15. ความอ่อนน้อม											✓			✓	✓				✓		✓	

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบไฟบริการ	Greenleaf (1977)	Page and Wong (1998)	Page and Wong (2000)	Russell (2001)	Russell and Stone (2002)	Sendjaya and James (2002)	Patterson (2003)	Winston (2003)	Dennis (2004)	Winston (2004)	Dennis and Bocarnea (2005)	Joseph and Winston (2005)	Barbuto and Wheeler (2006)	Carolyn (2006)	Waddell (2006)	Poon (2006)	Washington, Sutton and Field (2006)	Irving and Longbotham (2007)	Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007)	Sendjaya, Sarros and Santora (2008)	Moosbrugger and Patterson (2008)	Waddell (2009)	
16. การไม่เห็นแก่ตัว							✓	✓					✓		✓						✓		
17. การมีวิสัยทัศน์		✓									✓								✓				
18. ความซื่อตรง					✓													✓					
19. ลักษณะที่เชื่อถือ			✓	✓																✓			
20. ความรักและศรัทธา ต่อพระเจ้า								✓		✓													
21. การเป็นต้นแบบ		✓			✓	✓																	
22. ห่วงใยผู้อื่น		✓	✓	✓																			
23. การตัดสินใจ		✓	✓	✓																			

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบไฟบริการ	Greenleaf (1977)	Page and Wong (1998)	Page and Wong (2000)	Russell (2001)	Russell and Stone (2002)	Sendjaya and James (2002)	Patterson (2003)	Winston (2003)	Dennis (2004)	Winston (2004)	Dennis and Bocarnea (2005)	Joseph and Winston (2005)	Barbuto and Wheeler (2006)	Carolyn (2006)	Waddell (2006)	Poon (2006)	Washington, Sutton and Field (2006)	Irving and Longbotham (2007)	Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007)	Sendjaya, Sarros and Santora (2008)	Moosbrugger and Patterson (2008)	Waddell (2009)
24. การกำหนดเป้าหมายขององค์กร	✓	✓	✓																✓			
25. ความซื่อสัตย์สุจริต	✓	✓	✓																			
26. ความไว้วางใจ					✓				✓													
27. พันธสัญญาต่อการเป็นผู้นำ								✓														
28. การจูงใจ								✓		✓			✓									
29. ศักยภาพแห่งตน								✓		✓												
30. ศิลธรรม																✓				✓		

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการ	Greenleaf (1977)	Page and Wong (1998)	Page and Wong (2000)	Russell (2001)	Russell and Stone (2002)	Sendjaya and James (2002)	Patterson (2003)	Winston (2003)	Dennis (2004)	Winston (2004)	Dennis and Bocarnea (2005)	Joseph and Winston (2005)	Barbuto and Wheeler (2006)	Carolyn (2006)	Waddell (2006)	Poon (2006)	Washington, Sutton and Field (2006)	Irving and Longbotham (2007)	Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007)	Sendjaya, Sarros and Santora (2008)	Moosbrugger and Patterson (2008)	Waddell (2009)
31. การสื่อสาร												✓						✓				
32. ความเสมอภาค						✓																
33. การให้คำปรึกษา						✓																
34. การรับรู้						✓																
35. การบุกเบิก					✓																	
36. การได้รับการยกย่องจาก ผู้อื่น					✓																	
37. เรื่องราวในอดีต															✓							

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบไฟบริการ	Greenleaf (1977)	Page and Wong (1998)	Page and Wong (2000)	Russell (2001)	Russell and Stone (2002)	Sendjaya and James (2002)	Patterson (2003)	Winston (2003)	Dennis (2004)	Winston (2004)	Dennis and Bocarnea (2005)	Joseph and Winston (2005)	Barbuto and Wheeler (2006)	Carolyn (2006)	Waddell (2006)	Poon (2006)	Washington, Sutton and Field (2006)	Irving and Longbotham (2007)	Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007)	Sendjaya, Sarros and Santora (2008)	Moosbrugger and Patterson (2008)	Waddell (2009)	
38. ความรอบรู้																							
39. ความสมัครใจ																							
40. สัมพันธภาพ			✓																				
41. ความเชื่อในจิตวิญญาณ																							
42. อิทธิพลการเปลี่ยนแปลง																							
43. ความรู้ความชำนาญ												✓											
44. การกระจายอำนาจ												✓											
45. ตรวจสอบได้																							
46. รู้คุณค่าและสำนึกบุญคุณ																							
47. การร่วมมือแบบอุปถัมภ์																							
48. การสนับสนุนทรัพยากร																							

ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนด นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังหัวข้อต่อไปนี้

เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 71-93) กล่าวว่า ตามแบบแผนแห่ง ความเป็นผู้นำ ผู้นำใฝ่บริการต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ผู้นำใฝ่บริการต้องตั้งใจ พัฒนาทักษะแห่งการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำใฝ่บริการสามารถกำหนดเอกลักษณ์ (Identity) และ เจตจำนง (Will) ของกลุ่มได้ พวกเขาฟังคนอื่นอย่างตั้งใจ ฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายใน การฟังที่ดีทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (Inner voice) ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลังจะ สื่ออะไร ทั้งทางร่างกาย ความคิดและจิตใจ การฟังเป็นความสามารถที่จะเจียบตัวเองและฟังด้วยใจ เปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ การฟังเช่นนี้เป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ ความเข้าใจในสิ่งซึ่งอาจเป็นประโยชน์ซึ่งแฝงอยู่ในคุณลักษณะผู้นำใฝ่บริการคนอื่น ๆ เช่นกัน ควรทำอย่างไรเพื่อที่จะเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้น (Active listener) พร้อมจะให้ความช่วยเหลือ และ ทำอย่างไรที่จะรู้และสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้ ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การ บทบาท ของผู้นำว่าเป็นการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ช่วงเวลาที่สำคัญในการฟังเกิดขึ้นระหว่างการ วางแผนการประชุมและการอภิปรายซักถามเกี่ยวกับแนวคิดใหม่ ๆ โดยการสะสมความรู้จาก ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตที่รับรู้ได้ ผู้นำก็จะผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ร่วมผู้นำใฝ่บริการคนอื่น ๆ และตัดสินใจที่ท้ายสุดนำไปยังการสร้างประชาคมเดียวกันภายในองค์การ

Thompson (2005, p. 92) กล่าวว่า ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้น อยู่ที่ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร และการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้นำแบบใฝ่บริการต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำใฝ่บริการ แสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่ม และความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจน ผู้นำต้องฟัง ในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายรวมไปถึงการเข้าถึงเสียงภายในของ บุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษาและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน

Wong (2005) กล่าวว่า การฟังหมายถึง การเปิดรับคำพูดของบุคคลอื่น การยินดีที่จะฟัง มติของกลุ่มและทำให้การตัดสินใจของกลุ่มเป็นแนวทางสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ

Taylor (2002, p. 21) กล่าวว่าผู้นำใฝ่บริการต้องพร้อมเสมอที่จะหยุดเพื่อที่จะฟังอย่าง ตั้งใจ และต้องสนใจบุคคลอื่นอย่างแท้จริง

Taylor-Gillham (1998, p. 12) ให้ความสำคัญต่อการฟังเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้นำต้องเป็น ผู้ฟังที่ดี ก่อนที่จะเป็นผู้ที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถตระหนักรู้เป็นผู้โน้มน้ำหนักหรือแม้แต่เป็นผู้ สร้างมนทัศน์

Laub (2003, p. 160) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือการยอมรับในความสามารถของผู้อื่น โดยการเป็นผู้ฟังที่ดี ให้ความเคารพต่อความสามารถของผู้อื่นในการปฏิบัติงาน และไม่ตัดสินผู้อื่นอย่างไม่ยุติธรรม

Spears (1998, p. 3) การรับฟัง หมายถึง ผู้นำให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร และให้ความสำคัญและอุทิศตนอย่างยิ่งที่จะรับฟังคนอื่น ๆ เป็นการรับฟังเสียงจากภายในของเขา ทั้งที่ออกจากจิตใจ และการแสดงออกทางร่างกาย ฟังด้วยความเต็มใจ ฟังผู้อื่นด้วยความตั้งใจ การฟังยังเป็นการหลอมรวมที่จะเข้าถึงจิตใจของผู้พูด การรับฟังเป็นการส่งเสริมที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำแบบรับใช้ และสามารถตัดสินใจ เพื่อผู้นำสามารถแนวทางสิ่งที่เป็นความหวังขององค์กรและจะช่วยให้ความมุ่งหวังนั้นสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Dennis (2004, p. 38) กล่าวว่า ความนบเนียนเป็นคุณลักษณะของผู้นำแบบรับใช้ที่สำคัญ ผู้นำซึ่งมีความนบเนียนโดยการแสดงความเคารพสิทธิของผู้ร่วมงานและเห็นคุณค่าของการสร้างทีมงานเป็นมิติของการส่งเสริมและพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จ

เสนาะ ติยาวี (2546, หน้า 280) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องพัฒนาทักษะในการฟังให้เกิดทักษะในการฟังและการสะท้อนกลับของข้อมูล การฟังเป็นทักษะที่สำคัญมากในการบริหารในปัจจุบัน เพราะจะทำให้เข้าใจสถานการณ์อันแท้จริงของการปฏิบัติงาน แม้ว่าการฟังเป็นเรื่องง่าย ๆ แต่การเป็นนักฟังที่ดีก็ไม่ใช่เรื่องง่าย จะต้องใช้เวลาและความพยายามจึงจะทำให้การฟังประสบผลตามที่ต้องการ การฟังกับการได้ยินต่างกัน การฟังเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจที่จะรับฟังในระบะที่รู้สึกได้ แต่การได้ยินเป็นเพียงคลื่นเสียงมากระทบกับประสาทสัมผัสทางหู การได้ยินคนจะได้ยินเสียงอะไรก็ได้โดยไม่ตั้งใจและไม่รู้เรื่องราวว่าสิ่งที่ได้ยินนั้นเป็นอะไร การฟังจึงประกอบด้วยสามระดับ คือ ระดับแรกได้ยินว่าผู้พูดพูดเรื่องอะไร ระดับที่สองสามารถจำเรื่องที่ฟังได้ และระดับที่สามสามารถนำไปคิดต่อได้ หรือประเมินวิเคราะห์สิ่งที่ได้ฟังได้ ระดับที่สามนี้เอง การฟังเป็นการก่อให้เกิดความคิดซึ่งเป็นความหมายของสิ่งที่ได้ฟัง

พระพรหมคุณาภรณ์ (2550, หน้า 21) กล่าวว่า วจนิกขโม คือ รู้จักฟัง แปลว่า ทนหรือควรต่อถ้อยคำของคนอื่น ไม่ใช่ว่าเอาแต่พูดแก่เขาอย่างเดียวโดยไม่รับฟัง ต้องยอมรับฟัง เพราะการรู้จักรับฟังเป็นส่วนของการสื่อสารที่ได้ผล ทั้งนี้เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป การเป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) หมายถึง ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลางสามารถได้ยินเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ การฟังอย่างตั้งใจ ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่น สนับสนุนให้มีความคิดเห็นร่วมกัน ฟังรายละเอียด

ของปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ปรีกษาผู้ร่วมงาน และพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อน การตัดสินใจ และการพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องหรือประเด็นปัญหาใด ๆ กับบุคลากรจนเข้าใจกัน

การเข้าใจผู้อื่น (Empathy)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 71-93) กล่าวว่า ผู้นำฝ่ายบริการพยายามเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความตระหนักว่าคนทุกคนต้องการการยอมรับว่าเรามีความคิดเป็นตัวของตัวเองและไม่มีใครเหมือน (Unique spirit) ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม แต่โดยดูเพียงผลงานและการทำงานของเขา แนวคิดสำคัญของความสามารถด้านนี้คือ ความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่น อย่างเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่กำลังรุมเร้าเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับความเคารพและความเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง เป็นความรับผิดชอบของผู้นำฝ่ายบริการที่จะต้องมองให้เห็นความเป็นไปของสถานการณ์นั้นอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้เข้าใจว่า บทบาทของแต่ละคนมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างไร จากนั้นผู้นำมีหน้าที่ในการประเมินการกระทำต่าง ๆ ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร ทั้งนี้ต้องกระทำโดยปราศจากอิทธิพลครอบงำต่าง ๆ อันเกิดจากอารมณ์ หรืออคติ การฟังและการเข้าใจความรู้สึกหรือปัญหาของผู้อื่นเป็นแนวคิดที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นได้จากการที่พวกเขาพบปะพูดคุยกับคนอื่น ๆ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสุภาพและความเป็นปुरुชนของพวกเขา วิธีที่พวกเขาตอบสนองต่อสิ่งที่กำลังเป็นที่ถกเถียงหรือวิตกกังวลในหมู่ชน วิธีที่พวกเขานำเสนองานอธิบายในสิ่งที่พวกเขาเชื่อเกี่ยวกับองค์การและเป้าหมายขององค์การ

Thompson (2005, p. 93) กล่าวว่า ผู้นำฝ่ายบริการพยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

Wong (2005) กล่าวว่า การเข้าใจผู้อื่นเป็นการเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนที่แท้ของเขาเพื่อสามารถที่ระบุความต้องการของแต่ละคนได้รวมถึงการแสดง ความห่วงใยในบุคคลแต่ละคน

Greenleaf (1977, p. 32) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเข้าใจผู้อื่นคือการยอมรับเป็นผู้รับใช้ ในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอยู่เสมอ แต่ไม่ควรยอมรับ

ความพยายามของบุคคลที่จะสร้างภาพของการเป็นคนดีในบางครั้งบางครา และพยายามเข้าใจ กิจกรรม พฤติกรรม และความตั้งใจของผู้อื่น

Maxwell (1996, p. 36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเริ่มที่หัวใจ (Heart) ไม่ใช่ที่สมอง (Brain) และเมื่อมีมิตรภาพที่แท้จริงได้รับการพัฒนา แมกซ์เวลล์ ยังเสริมต่อไปว่า เมื่อผู้นำสามารถรักผู้ตามได้อย่างแท้จริงผู้นำจะได้รับความเคารพนับถือ และผู้ตามพร้อมที่จะตามผู้นำด้วยใจเต็ม

Laub (2003, p. 162) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ คือการเห็นคุณค่าของความแตกต่างของคนอื่น โดยการเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล และส่งเสริมให้ผู้อื่น แสดงออกถึงความเป็นตัวของตัวเอง

ภาวีกา ธาราศรีสุทธี (2546, หน้า 18) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำด้านการจูงใจ ซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน มนุษย์มีความแตกต่างด้านมีจิตใจ และความสามารถที่จะเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำ เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักมนุษยสัมพันธ์ เช่น รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง เช่น ไม่โมโหจนเกินไป ไม่หลงตนเองว่าเก่งกว่าคนอื่น ไม่ใช่อำนาจเกินความจำเป็น ไม่ตัดสินใจเวลาโกรธไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ฯลฯ รู้จักส่งเสริมลูกน้องให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะเป็นหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยลูกน้องจะสมัครใจทำงานด้วยตนเอง ผู้นำต้องพิจารณาตามสภาพการณ์ ความต้องการของคน ความต้องการขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพยายามสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพของบุคคล ให้เขาได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อความก้าวหน้าของเขาเองในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งนำมาซึ่งผลตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับในรูปของเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่ ความมั่นคงในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน

ปราณี ปิ่นวงษ์งาม (2547, หน้า 23) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารคงไม่มีความสามารถพอที่จะทำงานทุกหน้าที่ ทุกตำแหน่ง หรือทุกสิ่งทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงได้ ซึ่งผู้นำจะต้องทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ โดยเข้าใจความแตกต่างของแต่ละคนก็จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไปตามขนาด หรือความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน และแต่ละคนก็จะมีภูมิหลัง บุคลิก ความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายชีวิตที่แตกต่างกัน ฉะนั้นจึงเป็นภาระยิ่งใหญ่ที่ผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องมีความสามารถทำงานร่วมกับคนเหล่านี้ เพื่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

ประดิษฐ์ อูปรมย์ (2551, หน้า 23) กล่าวว่า บุคคลมีความเข้าใจในศักยภาพของตน ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่าง อันมาจากปัจจัยทางพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อมเฉพาะคนที่ต่างกัน สมาชิกทุกคนยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล จะช่วยให้ทุกคนเคารพในเอกลักษณ์

ของผู้อื่น และเข้าใจถึงศักยภาพของตนจะเป็นสิ่งที่กำหนดความสามารถของบุคคลที่จะคิดหรือปฏิบัติตนให้พอเหมาะกับศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความเจริญยิ่งขึ้น

สรุปว่า การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของผู้อื่น การเข้าใจบุคคลมากกว่าเรียกร้องให้บุคคลมาเข้าใจตนเอง การเข้าใจปัญหาและกำลังใจบุคคลในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล การช่วยให้บุคคลารู้เท่าทันในอารมณ์แม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด และการแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยบุคคล

การกระตุ้นและให้กำลังใจ (Healing)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 71-93) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะเชี่ยวชาญเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และการประสมประสาน (Integration) ผู้นำใฝ่บริการมีพลังที่จะเชี่ยวชาญตนเองและผู้อื่น จุดเด่นอีกประการหนึ่งของผู้นำใฝ่บริการ คือ ความสามารถในการรักษาตนเองและผู้อื่น การรักษาเริ่มจากภายในตัวตนของแต่ละคน และทันทีที่ความสมบูรณ์ของแต่ละคนถูกค้นพบ เขาผู้นั้นก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำใฝ่บริการตระหนักว่าพวกเขาสามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความเจ็บปวดทางด้านอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้

Thompson (2005, p. 93) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะเชี่ยวชาญเป็นพลังที่เข้มแข็งของการเปลี่ยนสภาพ และการประสมประสาน คำนิยามของคำว่า “การกระตุ้นและให้กำลังใจ” หมายรวมถึงการฟื้นฟูสุขภาพและการพักผ่อนอย่างแท้จริง ทำให้ทุกอย่างถูกต้อง ทำให้สมบูรณ์ครบถ้วน แก้ไขสิ่งที่ไม่ดี การหายจากโรคภัย

Wong (2005) กล่าวว่า การเชี่ยวชาญ หมายถึง การแสวงหาการสมานบาดแผลของผู้เจ็บป่วยซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีจรรยาบรรณ เพราะเป็นการแสดงถึงความพร้อมที่จะเข้าใจความต้องการที่ลึกซึ้งของแต่ละบุคคล

Abel (2002, p. 27) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้นำใฝ่บริการ คือ ความสามารถที่จะเชี่ยวชาญตนเองและผู้อื่นได้ การเชี่ยวชาญเริ่มที่แต่ละคน และความสมบูรณ์ของบุคคล นั้นหมายถึง แต่ละคนมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำใฝ่บริการต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริง และต้องมีความจริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการขององค์กรแต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละคนอย่างแท้จริง

Spears (1998) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำใฝ่บริการสามารถเชี่ยวชาญตนเองและผู้อื่น ผู้นำใฝ่บริการเป็นรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมในยุคปัจจุบัน คุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการมิได้เกิดจากการควบคุมของโลกภายนอก แต่ทว่าเกิดจากการที่ผู้นำกล้าเผชิญความเป็นจริงภายในตนเอง ทั้งด้าน

บวกและด้านลบของตน การรู้จักตัวเองที่แท้จริงของผู้นำจะช่วยให้ผู้นำมีคุณลักษณะของผู้เชี่ยวชาญ

Yalom (1995, pp. 74-79) กล่าวว่า การเชี่ยวชาญรักษาช่วยให้บุคคลเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเพราะมีปัจจัยการเชี่ยวชาญที่เป็นกลไกทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดความรู้สึกและพฤติกรรมที่เหมาะสม ปัจจัยเชี่ยวชาญจะค่อย ๆ พัฒนาและเกิดขึ้น ซึ่งจะทำงานพร้อม ๆ กันไป ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน และไม่สามารถแยกออกจากกันได้

Laub (2003, p. 161) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คือ การให้กำลังใจ และการให้การสนับสนุนผู้อื่น และการสร้างความมั่นใจในการทำงานของผู้อื่น

Patterson (2003, p. 137) กล่าวว่า การบริการ คือ แก่นหลักของผู้นำแบบไฟบริการ และควรเป็นหลักสำคัญพื้นฐานของผู้นำ ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่น และเป็นโอกาสที่ผู้นำจะให้บริการกับผู้อื่น และส่งเสริมให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จในกิจกรรมต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549, หน้า 9) อ้างถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554 กล่าวว่า คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ให้มีคุณภาพพร้อมคุณธรรมและรอบรู้อย่างเท่าทัน โดยยึดแนวทางการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ในระยะ 5 ปีให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนใน 3 มิติ คือ การพัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ โดยมุ่งให้เกิดการเสริมสร้างความรู้ตามความเหมาะสมของคนทุกกลุ่มทุกวัย เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ก้าวสู่สังคมฐานความรู้ได้อย่างมั่นคง และสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ ในขณะเดียวกัน มุ่งเสริมสร้างคนไทยให้มีสุขภาวะที่ดี ควบคู่กับการเสริมสร้างคนไทยให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสันติสุข

สรุป การกระตุ้นและการให้กำลังใจ (Healing) หมายถึงการกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความเข้มแข็งทั้งสุขภาพจิต และร่างกายปราศจากความกังวลต่าง ๆ ได้แก่ การแสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีความเมตตา กรุณา และให้อภัยต่อผู้อื่น เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นแม้ไม่ได้อธิบายด้วยคำพูด ส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรพัฒนางานในหน้าที่ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำแก่บุคลากรและส่งเสริมให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพและยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และปัญหาส่วนตัว

มีความตระหนักรู้ (Awareness)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 71-93) กล่าวว่า การตระหนักรู้ตัวเอง (Self-awareness) ทำให้ผู้นำไฟบริการมีความมุ่งมั่นตระหนักรู้ เช่น ความกลัว บางคนยังไม่รู้ว่าตัวเองมีความกลัวซ่อนอยู่ Greenleaf (2002, p. 37) ให้ข้อสังเกตว่า “การตระหนักรู้ไม่ได้เป็นเครื่อง

ปลอดภัยเรา ตรงข้ามมันแค่ทำให้เราอุ่นใจ เพราะเราไม่ได้แสวงหาความปลอดภัย แต่ความตระหนักรู้ทำให้เราปลอดภัย” ดังนั้นผู้นำฝ่ายบริการต้องเรียนรู้ที่จะเอาชนะความกลัวของตนเอง พวกเขาต้องเรียนรู้ที่จะมีอิทธิพลเหนือความกลัวที่ฝังแน่นในองค์กร การแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อปริมาณมากมาที่สามารถพบเห็นได้ในองค์กร เขายังย้ำถึงความจำเป็นในการที่จะต้องค้นหาให้พบว่าเป็นความเชื่อที่แสดงถึงการสมเหตุสมผลหรือความคิดที่ไร้สาระ

Thompson (2005, p. 94) กล่าวว่า การตระหนักรู้เกี่ยวกับตัวเอง ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเข้มแข็งขึ้น ความตระหนักรู้หมายความรวมถึงความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล ผู้นำฝ่ายบริการจะมีอารมณ์ฉับไว (Sensitive) เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้ เพราะผู้นำฝ่ายบริการมีความสุขในใจ

Wong (2005) กล่าวว่า การตระหนักรู้ หมายถึง ผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรม และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำฝ่ายบริการจำเป็นต้องเข้าใจว่า การทำงานในฐานะผู้นำ เป็นการตอบสนองเสียงจากเบื้องบน

Abel (2002, p. 11) เน้นว่า การตระหนักรู้เรียกร้องการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือจากผู้นำ หมายถึง ความเชื่อในตัวผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งและสามารถที่จะเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

Spears (1995, p. 4) กล่าวว่า ผู้นำหลายคนที่ขาดโอกาสที่จะมอบภาวะผู้นำหรือเอื้อภาวะผู้นำ (Provide leadership) เนื่องจากการขาดความตระหนักรู้ ซึ่งเริ่มจากที่ผู้นำมีการรับรู้โลกในมุมมองที่แคบ การตระหนักรู้มิใช่การปลอดภัยแต่ตรงกันข้ามการตระหนักรู้หมายถึง ผู้ตื่นรู้อยู่ตลอดเวลา และสามารถปรับตนได้ตามสถานการณ์ ผู้นำจะไม่แสวงหาการปลอดภัย ผู้นำที่แท้ต้องเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงภายในตัวเอง โดยไม่แสวงหาความมั่นคงจากบุคคลหรือการมีวัตถุสิ่งของมากมาย

สรุปได้ว่า การตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง ความรู้ และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่ กล้ายอมรับในข้อจำกัด และความผิดพลาดของตนเอง ตระหนักถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคน รับรู้ถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สร้างความตระหนักในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ มากกว่าที่จะบังคับให้บุคลากรทำอย่างที่ต้องการ จูงใจให้บุคลากรตระหนักถึงจรรยาบรรณ คุณค่าของตนเอง และนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และใช้ติดต่อสื่อสารทุกวิถีทางเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การโน้มน้าวใจ (Persuasion)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 71-93) กล่าวว่า ผู้นำไฟบริการใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการแสดงอำนาจบาตรใหญ่โดยอาศัยตำแหน่งในการตัดสินใจ ผู้นำไฟบริการพยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่นมากกว่าบังคับให้อ่อนตาม ข้อนี้ทำให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนถึงผู้นำในแบบเก่า คือ เผด็จการ และผู้นำไฟบริการ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้นำตรวจสอบกลุ่มของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่นอีกประการของผู้นำไฟบริการก็คือ ความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้นำไฟบริการพยายามที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อมากกว่าบังคับ ผู้นำไฟบริการเชื่อในการโน้มน้าวและประสิทธิภาพของการสร้างมติที่เป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม

Thompson (2005, p. 94) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจมากกว่าใช้อำนาจหรือการบังคับผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งที่ต้องการซึ่งเป็นความแตกต่างอย่างหนึ่งของผู้นำไฟบริการกับผู้นำในแบบอื่น ๆ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์

Wong (2005) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจ หมายถึง หน้าที่ของผู้นำไฟบริการ คือการทำให้บุคลากรเชื่อใจผู้นำ มิใช่การบังคับ หรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตามคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจคนได้จึงมีความสำคัญยิ่ง การทำให้บุคลากรเชื่อใจในตัวผู้นำย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าการบังคับขู่เข็ญ

Abel (2002, p. 29) กล่าวว่า ผู้นำไฟบริการต้องสามารถทำให้บุคลากรเห็นดีด้วยกับเป้าหมายขององค์กร มากกว่าการใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตาม ผู้นำไฟบริการต้องยึดมั่นว่าการโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม

Taylor (2002, p. 17) กล่าวว่า ผู้นำไฟบริการต้องมีความสามารถของผู้นำ และความกระตือรือร้นที่จะฟัง และความสามารถที่จะพูดในวิถีทางที่ชักจูงให้บุคคลตัดสินใจเลือกตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

Taylor and Gillham (1998, p. 226) ได้สรุปว่าหลักการสำคัญของผู้นำไฟบริการนี้ เหมือนกับหลักการปฏิบัติเพื่อความมั่นคงของครอบครัว “ในทั้งสององค์การเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำให้กลุ่มเข้มแข็ง ความปรารถนาที่แต่ละคนต้องการออกแรงอย่างแข็งขันนั้นเกิดจากการโน้มน้าวใจซึ่งขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของการอุทิศตนต่อเป้าหมายของสมาชิกและคุณภาพของผู้นำในการอำนวยความสะดวกนั้นว่ามีอย่างน้อยเพียงใด”

สรุป การโน้มน้าวใจ (Persuasion) หมายถึง ความพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม ได้แก่ ความสามารถในการพูดจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเต็มใจ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพร้อมที่จะ

เปลี่ยนแปลงและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ การสร้างความเห็นพ้องให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกับแบบ
ประชาธิปไตย การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้สติและความคิดในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ได้ผลดีที่สุด
เท่าที่สามารถทำได้ ความพยายามอย่างจริงจังในการเสนอความคิดที่ท้าทาย การสร้างบรรยากาศ
ของความไว้วางใจ และการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผล
สำเร็จ

การสร้างมโนทัศน์ขององค์การ (Conceptualization)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 71-93) กล่าวว่า ผู้นำฝ่ายบริการ
พยายามเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” (Dream great dreams) เป็นความสามารถที่จะ
เห็นถึงปัญหาหรือมองเห็นองค์การในแบบมโนวิสัย (Conceptualizing perspective) หมายความว่า
เขาก้าวหน้าไปกว่าการคิดแบบวันต่อวัน ผู้นำฝ่ายบริการพยายามแบ่งให้ออกกว่าการคิดแบบวันต่อวัน
และการสร้างมโนทัศน์นั้นต่างกันอย่างไร นอกจากนี้ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การ
จากทั้งแนวลึกและแนวกว้างนั้น หมายความว่า ผู้นำต้องมองให้ไกลเลยจากสภาพที่กำลังเป็นอยู่ใน
ปัจจุบัน การทะเยอทะยานในการเป็นผู้นำฝ่ายบริการเกี่ยวข้องกับการขยายขอบเขตความคิดให้ไกล
เลยจากสิ่งที่สนใจในปัจจุบัน และความปรารถนาที่จะมองไปยังอนาคต รูปแบบแนวคิดเช่นนี้สร้าง
หนทางนำไปสู่อนาคตและสื่อสารการผูกมัดตนเอง เพื่อความสำเร็จของอนาคตให้กับสมาชิกได้รู้
และเข้าใจ

Thompson (2005, p. 96) ผู้นำฝ่ายบริการมีความสามารถที่จะมองปัญหาขององค์การ
การสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองเห็นปัญหา
เพียงในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถสร้างสมดุลการจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นใน
อนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

Wong (2005) การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง การแสวงหาความฝันอันยิ่งใหญ่ ทั้งของผู้นำ
บุคลากร และองค์การ มีแต่บุคคลที่สามารถอุทิศตนเองทั้งหมดต่อผู้อื่นเท่านั้น จะสามารถฝันสู่ฝันที่
ยิ่งใหญ่สำหรับผู้อื่น ด้วยว่าบุคคลโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความคิดเพื่อตนเอง

Spear (1995, p. 5) ให้คำจำกัดความของการสร้างมโนทัศน์ไว้ว่า ผู้นำฝ่ายบริการเป็น
บุคคลที่พยายามจะทำนุบำรุงความสามารถในการมีความฝันอันยิ่งใหญ่ของพวกเขาเอาไว้ บุคคลที่
จะสามารถมองปัญหาด้วยการมีมโนทัศน์ที่แท้จริง บุคคลผู้นั้นจำเป็นต้องคิดให้กว้างไกลจากสภาพ
ที่เป็นจริงในแต่ละวัน คุณลักษณะเช่นนี้เรียกร้องการมีวินัยในตนเองและการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง
ดังนั้น ผู้นำฝ่ายบริการจึงได้รับการเรียกให้ค้นหาความสมดุลระหว่างมโนทัศน์และวิธีการปฏิบัติที่
ใกล้เคียงกับมโนทัศน์

สรุป การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualization) หมายถึง ความพยายามที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กรเพื่อการสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้น ต้องเกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถ จัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน ได้แก่ การมีจุดหมายที่ชัดเจน และรู้ทิศทางในอนาคต การอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดหมายและทิศทางในอนาคต การสร้างเสริมให้บุคคลเข้าใจเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมองเห็นสถานการณ์ที่เป็น ปัญหาขององค์กรทุกมิติอย่างลึกซึ้ง การกระตุ้นให้มีการสร้างเป้าหมายขององค์กรที่เป็นไปได้ ชัดเจน และมีความสามารถคิดนอกกรอบ

การมองการณ์ไกล (Foresight)

Greenleaf (1977, p. 30) ให้ความหมายว่าเป็น “การคาดเดาที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” เราสามารถพัฒนาการมองการณ์ไกลได้จากการรับรู้และการตระหนักอย่างดีเยี่ยม และเป็นความสามารถพิเศษกับสิ่งที่ไม่รู้ รับรู้ว่าการมองการณ์ไกลส่วนหนึ่งเป็นความรู้ลึก ตามสามัญสำนึกและสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการสร้างมโนทัศน์ เขาเห็นว่าการมองการณ์ไกลเป็น จริยธรรมสำหรับภาวะผู้นำ ดังนั้น การแลเห็นล่วงหน้าเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำใฝ่บริการเข้าใจ บทเรียนจากอดีต ความจริงแห่งปัจจุบัน และเหตุการณ์ที่ตามมาในอนาคต เมื่อจะตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้เกิดจากญาณภายในนี้เอง นอกจากนี้การมองการณ์ไกลมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมองอย่างลึกซึ้ง คุณลักษณะนี้เองที่ช่วยให้ผู้นำใฝ่บริการสามารถเข้าใจบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และความน่าจะเป็นของการตัดสินใจสำหรับอนาคต การมองการณ์ไกล ประสบการณ์ความยากลำบากต่าง ๆ กลายเป็นบทเรียนที่ล้ำค่า ถ้าความยากลำบากนั้นไม่ได้ถูกใช้ เป็นแบบในการสร้างองค์กรหรือตัวบุคคลนั้น ๆ แล้วการหลีกเลี่ยงการไขว่เขวก็จะเข้าครอบครอง องค์กรนั้นแทน

Thompson (2005, p. 96) ให้ความหมายของการมองการณ์ไกล เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ ผู้นำเข้าใจถึงความเป็นจริง จากบทเรียนในอดีต และความเป็นจริงในปัจจุบัน และสามารถรับรู้ถึง ผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณ ผู้นำ จำเป็นต้องตระหนักผู้ตลอดเวลว่า ปัจจุบันเป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องจากอดีตและอนาคต

Wong (2005) การมองการณ์ไกล หมายถึง การใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของ ปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้นำที่ไม่สามารถ แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะประสบความสำเร็จได้ยาก อันเนื่องจากบุคคลากรในองค์กรขาดทิศทาง และแรงจูงใจในการทำงาน

Livovich (1999, p. 5) เชื่อว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้ผู้นำไฝ่บริการมีความหมายที่สอดคล้องกับการสร้างความคิด คือความสามารถที่จะมองเห็นการณ์ไกลว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นกับเหตุการณ์นั้น ๆ ใช่ว่าสิ่งง่าย ๆ ที่จะอธิบายได้อย่างชัดเจนแต่ก็ง่ายที่จะพิสูจน์ เราจะรู้ก็ต่อเมื่อเราเห็นการมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะที่จะช่วยผู้ผู้นำไฝ่บริการให้เข้าใจถึงบทเรียนในอดีต ความจริงในปัจจุบัน และผลที่จะตามมาในอนาคต และยังเป็นอะไรที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณอีกด้วย ดังนั้นเราสามารถสรุปได้ว่า การมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะประการหนึ่งที่ผู้ผู้นำไฝ่บริการมีมาแต่กำเนิด ส่วนลักษณะเฉพาะอื่น ๆ นั้นสามารถพัฒนาได้ อย่างไรก็ตามยังไม่ค่อยมีผู้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องการคาดการณ์ล่วงหน้าไว้อย่างกว้างขวาง ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำการศึกษาในขอบข่ายของการเป็นผู้ผู้นำ แต่เป็นหัวข้อที่ควรได้รับความสนใจอย่างยิ่ง

Greenleaf (1977, p. 26) เชื่อมันว่าผู้นำควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่ผิดจรรยาบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และพลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ ทั้ง ๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ ไม่มีใครสามารถพัฒนาทักษะการเป็นผู้ผู้นำไฝ่บริการได้ถ้าบุคคลนั้นไม่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วิธีทดลองทำเมื่อผิดพลาดก็ทำซ้ำใหม่เรียกเรื่องความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลที่กว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจนโดยการใช้ยุทธวิธีที่แน่ชัดและการพิจารณาไตร่ตรองที่จับใจ

Laub (2003, p. 4) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฝ่บริการ คือ บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต สามารถคาดการณ์ความเป็นไปได้ในอนาคต มีแนวทางที่ชัดเจนในการบริการองค์กร และสร้างความหวังให้กับผู้อื่น

Spears (1998, p. 4) กล่าวว่า ผู้นำแบบไฝ่บริการมองหาวิธีการที่จะเพิ่มพูนความสามารถ ความฝัน ความหวังของบุคลากร ด้วยการสร้างมโนทัศน์ และสามารถมองปัญหาขององค์กรในปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการมองการณ์ไกล สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้า มีวิสัยทัศน์ชัดเจน และเรียนรู้จากบทเรียนที่เกิดขึ้นในอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน แลแนวโน้มจากเหตุการณ์ที่น่าจะเป็นผลที่เกิดจากการตัดสินใจในอนาคต ช่วยให้บุคลากรเข้าใจทิศทางในการทำงาน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

Patterson (2003, p. 136) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ของผู้ผู้นำแบบไฝ่บริการ อ้างถึงความคิดของผู้ผู้นำที่มองการณ์ไกลเชื่อในอนาคตที่มั่นคง ไปพร้อมกับการแสวงหาการบริการ และตอบสนองความต้องการของผู้อื่นในองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กร

Dennis (2004, p. 38) กล่าวว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการกับ ประสิทธิภาพของทีมงาน คือ การเปิดใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคล และสามารถส่งเสริมการทำงานของแต่ละคน ทีมงานและองค์กร

พระพรหมคุณาภรณ์ (2550, หน้า 25) กล่าวว่า ผู้นำควรจะมีใจใฝ่ฝัน มีความชัดเจนใน จุดมุ่งหมาย และทำให้ทุกคนมองเห็นและใฝ่ฝันในจุดมุ่งหมายอันยิ่งใหญ่ร่วมกัน ให้เป็น จุดหมายรวมของสังคม ที่จะทำให้พลังแห่งความต้องการของทุกคนประสานเป็นหนึ่งเดียว มุ่งไปสู่ จุดมุ่งหมายรวมของสังคม อันเป็นความสำเร็จของการทำหน้าที่ของผู้นำอย่างแท้จริง

สุเทพ สุริยามฤตย์ (2550, หน้า 28) กล่าวว่า การส่งเสริมการเป็นผู้นำในทัศนคติของ ศาสนาซิกข์นั้นต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต่ออนาคต เปี่ยมไปด้วยความเมตตา กรุณา มีความสันโดษ รู้จักพอเพียงในฐานะของตน มีความเชื่อมั่นในศาสนาอย่างมั่นคง มีความกล้าหาญ รับผิดชอบต่อประชาชนโดยไม่หวังผลตอบแทน และต้องเป็นผู้ส่งเสริมสร้างความสามัคคี จะนำความสันติสุข สู่ประเทศชาติ ไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้

สรุป การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์การตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญของหน่วยงาน การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และวางแผนเพื่อป้องกันล่วงหน้า การวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากรได้ อย่างเหมาะสม การนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรยอมรับ และทำให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะนำไป ปฏิบัติ การชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อบุคลากรได้ชัดเจน การแสดงผลงานที่มีจุดหมายและเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม และให้ความสนใจต่อผลงานมากกว่า กิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลงาน

มีจิตบริการ (Stewardship)

Sergiovanni (1999 cited in Black, 2010, p. 98) กล่าวตามมุมมองของภาวะผู้นำทางการศึกษา ว่าภาวะผู้นำต้องตั้งอยู่บนคุณค่าทางศีลธรรมที่ทำให้ผู้อื่นมีอารมณ์คล้อยตาม เป็นรูปแบบหนึ่งของการรับผิดชอบดูแล ไม่ว่าจะเป็น ซีอีโอ พนักงานผู้อำนวยบริการ และเจ้าหน้าที่ทุกคน ต่างมีความสำคัญต่อสถาบัน สามารถสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หลักการสำคัญของการเป็นผู้รับใช้อยู่ในแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการรับใช้ผู้อื่นตามความเห็นของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1998) ช่วยเขาได้มากในการเลือกผู้รับบริการฝึกอบรมในโปรแกรมการจัดการของสถาบัน AT&T ผู้ที่เขาพบว่าได้รับความสำเร็จอย่างมาก คือผู้ที่สนใจให้บริการคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจในการผสมผสานการเป็นผู้รับใช้แก่ทุกคนที่อยู่ในวงการธุรกิจเกี่ยวกับเรื่องนี้

Thompson (2005, p. 96) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำไฟบริการต้องตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ผู้อื่นควรจะได้รับหรืออีกแง่มุมหนึ่งคือ การที่เราให้ความสำคัญต่อบุคคลอื่นก่อนจะส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจในผู้นำ เป็นการแลกเปลี่ยนความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งหมายถึง ผู้นำจะต้องทำบางสิ่งบางอย่างสำหรับผู้ตามเพื่อจะได้รับการไว้วางใจเป็นการตอบแทน

Wong (2005) อธิบายว่าความรับผิดชอบร่วมกัน หมายถึง การสร้างจิตสำนึกในการดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำไฟบริการได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจและความเชื่อ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

Taylor (2002, p. 41) ได้สรุปว่า เราสามารถบรรลุถึงการมีจิตวิญญาณแห่งการรับใช้นี้ได้โดยอาศัยการอุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างจริงจังเท่านั้น สรุปคุณลักษณะความรับผิดชอบร่วมกันตามแนวความคิดของภาวะผู้นำไฟบริการ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะส่งผลให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังไว้ให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

Abel (2002, p. 31) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำไฟบริการเป็นเหมือนผู้รับใช้ที่ถือว่าการให้บริการผู้อื่นเป็นหน้าที่อันดับแรกของตน

Block (1996, p. 5) ให้คำนิยามของความรับผิดชอบร่วมกันว่า เป็นหลักการและการปฏิบัติซึ่งมีศักยภาพก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการของเรา ซึ่งหมายถึงการให้ผู้ตามได้มีโอกาสควบคุมและพึ่งพาตนเองได้

Block (1993 cited in Livovich, 1999, p. 9) ได้ขยายความหมายของความรับผิดชอบร่วมกันว่า การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนที่เรียกร้องให้เรารับใช้และรับผิดชอบต่อองค์กร ยึดมั่นในความหมายแห่งการรับใช้ว่าเป็นการให้เกียรติแก่สิ่งที่เราได้รับมา เพื่อใช้อำนาจด้วยความอ่อนโยนและเพื่อสืบสานจุดมุ่งหมายที่อยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง

Spears (1998, pp. 3-4) กล่าวว่า ผู้นำแบบรับใช้ มีจิตใจแห่งการบริการและดูแลผู้อื่นด้วยความรัก และความเอาใจใส่ต่อผู้อื่นอย่างจริงจัง เปิดใจ และจงใจผู้อื่น ก่อให้เกิดความไว้วางใจและความเชื่อใจของคน มีความมุ่งมั่นที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจคนอื่น ๆ ยอมรับ และเข้าใจในความแตกต่างทางด้านความคิด ความสามารถ และพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคล มีทัศนคติที่ดี แสดงออกถึงความห่วงใยในบุคคล สามารถแก้ปัญหาขององค์กรโดยการมองสถานการณ์จากมุมมองของแต่ละบุคคล บนพื้นฐานของการเห็นอกเห็นใจ ทำให้สามารถบริหารบุคคลในองค์กรประสบความสำเร็จมากที่สุด

สรุปว่า การมีจิตบริการ (Stewardship) หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแลรับผิดชอบ เพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำไปบริการได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และความเชื่อใจ ได้แก่ การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น การมุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศเพื่อคุณประโยชน์ต่อสังคม การจัดสรรงบประมาณสำหรับโอกาสหรือกิจกรรมต่าง ๆ การจัดตั้งอำนาจความสะดวกเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของบุคลากรมากกว่าสนองความต้องการของตน

มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 71-93) กล่าวว่า ผู้นำไปบริการมุ่งมั่นทำสิ่งที่จำเป็นในสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อให้สภาพแวดล้อมนั้นมีส่วนสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพและในเรื่องส่วนตัวของทุกคนในองค์กร ซึ่งผู้นำไปบริการมีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอก ผู้นำไปบริการต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคคล บุคลิกภาพ และจิตวิญญาณ ผู้นำไปบริการเชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรม ผลงานต่าง ๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ ด้วยความเชื่อนี้ผู้นำไปบริการจึงมอบอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน ผู้นำไปบริการตระหนักดีถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโตของทั้งการเป็นบุคคล หน้าที่การงาน ตลอดจนชีวิตจิตใจของพนักงานทุกคน และผู้นำไปบริการก็เป็นนักอ่าน และนักทดลอง การใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะของการเป็นผู้นำไปบริการของพวกเขา โดยทั่วไปพวกเขาเป็นนักทำนาย นักฟัง และนักออกแบบที่ดี พวกเขาต้องการที่จะสร้างอนาคตร่วมกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่คอยแต่ยอมรับไม่ว่าอะไรที่จะเกิดขึ้น พวกเขาต้องการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อมตลอดจนสมาชิกทุกคนในองค์กร และพัฒนาปรับปรุงสิ่งเหล่านี้เพื่อว่ามันจะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์มากมาย การเติบโตขององค์กรเป็นอย่างไรสามารถบ่งชี้ถึงยุทธวิธีที่อาจนำมาใช้ในการสร้างประชาคม

Thompson (2005, p. 95) ผู้นำไปบริการเชื่อว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำไปบริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

Wong (2005, p. 52) การอุทิศตนเพื่อรับใช้ หมายถึง ผู้นำไปบริการต้องบอกตนเองตลอดเวลาว่าบุคลากรมีคุณค่าสูงกว่าการเป็นพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กร

Spears (1995, p. 6) ได้ให้ความหมายของการอุทิศตนเพื่อรับใช้ไว้ดังนี้ ผู้นำไปบริการอุทิศตนเพื่อการเติบโตของปัจเจกบุคคล เพราะ ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลย่อมมีบทเรียนซ่อนไว้

ผู้นำไฟบริการต้องจดจำไว้ว่าตนมีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจของตนเพื่อการเติบโตของบุคคลที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน ผู้นำไฟบริการเป็นผู้อ่าน นักทดลอง ผู้ทำนายที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งเป็นนักออกแบบที่ยอดเยี่ยม ผู้นำไฟบริการต้องเป็นผู้สามารถสร้างอนาคต มิใช่ให้อะไรเกิดขึ้นตามยถากรรม

Laub (2003, p. 161) กล่าวว่า ผู้นำแบบไฟบริการต้องให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ และการเรียนรู้ของผู้อื่น โดยการให้โอกาส และส่งเสริมพัฒนาความสามารถของผู้อื่นอย่างเต็มศักยภาพ ใช้อำนาจของตนก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น ให้กำลังใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มองความขัดแย้งเป็นโอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโต สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้อื่น

สมชาติ กิจบรรยง (2546, หน้า 25) กล่าวว่า การพัฒนาคนทำงานได้บังคับบัญชา เป็นเครื่องมือที่สำคัญของหัวหน้างาน หัวหน้างานจึงต้องรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงานและถ้าเป็นการมอบงานใหม่ให้ ควรแนะนำการทำงานที่ถูกต้องให้ดี นอกจากนั้นหัวหน้างานควรศึกษาคิดตามดูด้วยว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีโอกาสได้รับการศึกษาเพิ่มเติมในทางใด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และหากมีโอกาสดควรแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลงาน โดยกระตุ้นให้ปรับปรุงตนเองในข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วย

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2550, หน้า 52) กล่าวว่า ผู้นำทางความคิด และเปิดโอกาสการเรียนรู้ส่งเสริมสนับสนุนของทุกคนในองค์กร บนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม การปฏิบัติคุณธรรมและจริยธรรม ไม่ใช่แปลว่าเป็นการไปทำความดี ความถูกต้อง ความเป็นธรรมที่อยู่ภายนอกกิจการขององค์กร แต่หมายถึง ความดีและความถูกต้อง ความเป็นธรรม

สรุปได้ว่า การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) หมายถึง การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำไฟบริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน ได้แก่ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของบุคลากร การมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน การรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวัง การให้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน

สร้างสรรค์ชุมชน (Building community)

Greenleaf (1977, p. 31) กล่าวว่า “ชุมชนเท่านั้นที่สามารถให้ความรักที่จำเป็นต่อสุขภาพ” คุณลักษณะการสร้างชุมชนแสดงให้เห็นถึงแนวคิดของเขา ซึ่งมีวิสัยทัศน์ว่าสังคมดีขึ้นเพราะสถาบันของสังคมมีกิจกรรมตามรูปแบบของความสุขและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้นำ

ไฝบริการต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงจากชุมชนเล็ก ๆ เป็นสถาบันทำให้ชีวิตของคนนั้น เปลี่ยนไปอาจถึงกับเกิดความรู้สึกสูญเสียไปได้ ผู้นำไฝบริการต้องคิดถึงวิธีการสร้างกลุ่มชนใน ระหว่างผู้ร่วมงานในสถาบัน การเป็นผู้นำไฝบริการชี้แนะว่า “กลุ่ม” ที่แท้จริงสามารถสร้างให้ เกิดขึ้นได้ในท่ามกลางผู้ที่อยู่ในวงธุรกิจและวงการอื่น ๆ กระบวนการสร้าง “กลุ่ม” จำเป็นต้องมี ทักษะ มีเวลาเพียงพอ และการยอมรับจากปัจจัยแวดล้อมในทุกระดับเพื่อทุกปัจจัยแวดล้อมจะได้รับ ประโยชน์เต็มที่ ควรเป็นการก้าวทีละขั้น เป้าหมายสูงสุดของผู้นำไฝบริการคือการสร้าง “กลุ่ม” ซึ่ง เป้าหมายร่วมและความเท่าเทียมกันได้รับชัยชนะ องค์การที่ตั้งอยู่บนหลักการเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิด รางวัล และประโยชน์ต่อองค์การ

Thompson (2005, p. 95) ให้ความหมายของคำว่า “กลุ่มชน” หมายถึง “สังคม” เช่น การทำในองค์การ กลุ่มชน หมายถึง การพึ่งพากันและกัน คนที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคล ที่ได้รับความไว้วางใจ และสามารถสร้างจิตอาารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรม และคำจูน สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์การของตน ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์การ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Wong (2005) การสร้างสรรค้ชุมชน หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่ไม่ จำกัดของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่า กลุ่มมีบุคลิกลักษณะและความหวังเฉพาะของกลุ่ม และ ต้องจำไว้เสมอว่า เราต่างต้องการกันและกัน เพื่อสร้างกลุ่มที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

Livovich (1999, p. 250) ได้ขยายแนวคิดเพิ่มเติมว่า กลุ่มคือ การมาอยู่ร่วมกัน เพื่อการแสวงหาจุดประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่างที่ให้ความหมายแก่ชีวิต

Taylor-Gillham (1998, p. 31) ได้อ้างถึงความสำคัญของการสร้างกลุ่มว่า เพื่อสามารถ บรรลุถึงการสร้างกลุ่มแห่งการเรียนรู้โดยแท้จริง ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะเก้าประการก่อนหน้า นี้อยู่ในระดับที่ดีเลิศก่อน ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะทั้งเก้าประการดังกล่าว เป็นคุณลักษณะที่ สนับสนุนและเอื้อให้เกิดการสร้างกลุ่มขึ้น

Laub (2003, p. 162) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฝบริการ คือ การทำงานร่วมกับ ผู้อื่น เน้นการทำงานเป็นทีม อำนวยความสะดวกในการสร้างสังคมชุมชน และทีมงาน

ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ (2546, หน้า 184) กล่าวว่า การสร้างความเป็นเอกภาพ เมื่อผู้นำไม่ สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยลำพัง ต้องอาศัยบุคลากรจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชาให้ ทุกคนร่วมมือประสานงานกัน ทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ ผู้นำต้องระลึกไว้เสมอว่างานสำเร็จ มิใช่ ความเก่งหรือความสามารถของใครคนใดคนหนึ่ง แต่ต้องอาศัยคนทุกคน ผู้นำจึงต้องเป็นศูนย์รวม ความสามารถของคนในองค์กร ให้มีส่วนร่วมกันคิด เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เต็มใจที่จะเสียสละ ความเป็นอิสระและความสุขบางประการของตน เพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ นั่นคือ

ผู้นำต้องสร้างความเป็นเอกภาพ ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วย เพราะจะว่าไปแล้วการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงานตามความรู้ความสามารถที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้บุคคลเหล่านี้เกิดความรู้สึกผูกพันกับงานและองค์กร เป็นผลให้เกิดข้อผูกมัดหรือข้อตกลงร่วมกันที่จะทำงานให้สำเร็จตามขั้นตอนนี้ การมีส่วนร่วม ความเกี่ยวข้องกับผูกพัน และข้อผูกมัดหรือข้อตกลง

ประดินันท์ อุปรมัย (2551, หน้า 37) กล่าวว่า ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดที่สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงาน การบริหารงาน และการดำเนินงานได้ในทุกเรื่อง เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตในทางสายกลางอย่างมีวินัย มีความรับผิดชอบ แสวงหาความรู้ พัฒนาตนเอง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีความเป็นกัลยาณมิตรในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มาเป็นหลักปฏิบัติเพื่อให้สามารถทำงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและบังเกิดความสุขอย่างยั่งยืน ทั้งในระดับบุคคล ระดับครอบครัว และระดับประเทศชาติ

สรุปได้ว่า การสร้างชุมชน (Building community) หมายถึง การสร้างความรู้สึกรถึงความ เป็นกลุ่มชนเดียวกันท่ามกลางผู้ตามและผู้ร่วมงาน ให้มีเป้าหมายร่วมกัน และความเท่าเทียมกัน พึ่งพากันและกัน การพยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ การปลุกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้มีการแสดงความยินดีใน โอกาสพิเศษต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มบุคลากร และการพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังและให้ผู้อื่นได้รับความชื่นชมหรือมีชื่อเสียง

ผู้วิจัยได้สรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
1. เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนถึงความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลางสามารถได้ยินเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ การฟังอย่างตั้งใจ ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่น สนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ฟังรายละเอียดของปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ปรึกษาผู้ร่วมงานและพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อนการตัดสินใจ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ	1. การฟังอย่างตั้งใจ 2. ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่น 3. สนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน 4. ฟังรายละเอียดของปัญหาด้วยความเอาใจใส่ 5. ปรึกษาผู้ร่วมงานและพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อนการตัดสินใจ 6. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ
2. การเข้าใจผู้อื่น (Empathy)	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนถึงความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของผู้อื่น การเข้าใจบุคคลมากกว่าเรียกร้องให้บุคคลมาเข้าใจตนเอง การเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจ บุคลากรในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล การช่วยให้บุคลากรรู้เท่าทันในอารมณ์แม้ในสภาวะการณ์ที่ตึงเครียด และการแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยบุคลากร	1. การเข้าใจบุคคลมากกว่าเรียกร้องให้บุคคลมาเข้าใจตนเอง 2. การเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ 3. การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล 4. การแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยบุคลากร

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
3. การกระตุ้นและให้กำลังใจ (Healing)	การกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความเข้มแข็งทั้งสุขภาพจิต และร่างกายปราศจากความกังวลต่าง ๆ ได้แก่ การแสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีความเมตตา กรุณา และให้อภัยต่อผู้อื่น เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น แม้ไม่ได้อธิบายด้วยคำพูด ส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรในการพัฒนางานในหน้าที่ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำแก่บุคลากรและส่งเสริมให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพและยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และปัญหาส่วนตัว	1. การแสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น 2. มีความเมตตา กรุณา และให้อภัยต่อผู้อื่น 3. เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นแม้ไม่ได้อธิบายด้วยคำพูด 4. ส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรในการพัฒนางานในหน้าที่ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ 5. ให้คำแนะนำแก่บุคลากรและส่งเสริมให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ 6. ยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และปัญหาส่วนตัว
4. มีความตระหนักรู้ (Awareness)	ความรู้ และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่ กล้ายอมรับในข้อจำกัด และความผิดพลาดของตนเอง ตระหนักถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคน รับรู้ถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สร้างความตระหนักในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ มากกว่าที่จะบังคับให้บุคลากรทำอย่างที่ตนเองต้องการ จูงใจให้บุคลากรตระหนักถึงจรรยาบรรณ คุณค่าของตนเอง และนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และใช้การติดต่อสื่อสารทุกวิถีทางเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1. กล้ายอมรับในข้อจำกัด และความผิดพลาดของตนเอง 2. ตระหนักถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคน 3. รับรู้ถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น 4. สร้างความตระหนักในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ มากกว่าที่จะบังคับให้บุคลากรทำอย่างที่ตนเองต้องการ 5. จูงใจให้บุคลากรตระหนักถึงจรรยาบรรณ คุณค่าของตนเอง และนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 6. ใช้การติดต่อสื่อสารทุกวิถีทางเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion)	ความพยายามทำให้นักกลางเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้นักกลางปฏิบัติตาม ได้แก่ ความสามารถในการพุดจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเต็มใจ การสร้างแรงจูงใจให้นักกลางพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ การสร้างความเห็นพ้องให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกับแบบประชาธิปไตย การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้สติและความคิดในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ได้ผลดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ ความพยายามอย่างจริงจังในการเสนอความคิดที่ท้าทาย การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ และการสร้างแรงบันดาลใจให้นักกลางในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ	1. ความสามารถในการพุดจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเต็มใจ 2. การสร้างแรงจูงใจให้นักกลางพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ 3. การสร้างความเห็นพ้องให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกับแบบประชาธิปไตย 4. การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้สติและความคิดในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ได้ผลดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ 5. ความพยายามอย่างจริงจังในการเสนอความคิดที่ท้าทาย 6. การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ 7. การสร้างแรงบันดาลใจให้นักกลางในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ
6. การสร้างมโนทัศน์ ขององค์การ (Conceptualization)	ความพยายามที่จะมองปัญหาขององค์การเพื่อการสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองเห็นสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน ได้แก่ การมีจุดหมายที่ชัดเจน และรู้ทิศทางในอนาคต การอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดหมายและทิศทางในอนาคต การสร้างเสริมให้นักกลางเข้าใจเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาขององค์กรทุกมิติอย่างลึกซึ้ง การกระตุ้นให้มีการสร้างเป้าหมายขององค์กรที่เป็นไปได้ชัดเจน	1. การมีจุดหมายที่ชัดเจน และรู้ทิศทางในอนาคต 2. การสร้างเสริมให้นักกลางเข้าใจเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3. การมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาขององค์กรทุกมิติอย่างลึกซึ้ง 4. การกระตุ้นให้มีการสร้างเป้าหมายขององค์กรที่เป็นไปได้ชัดเจน 5. มีความสามารถคิดนอกกรอบ

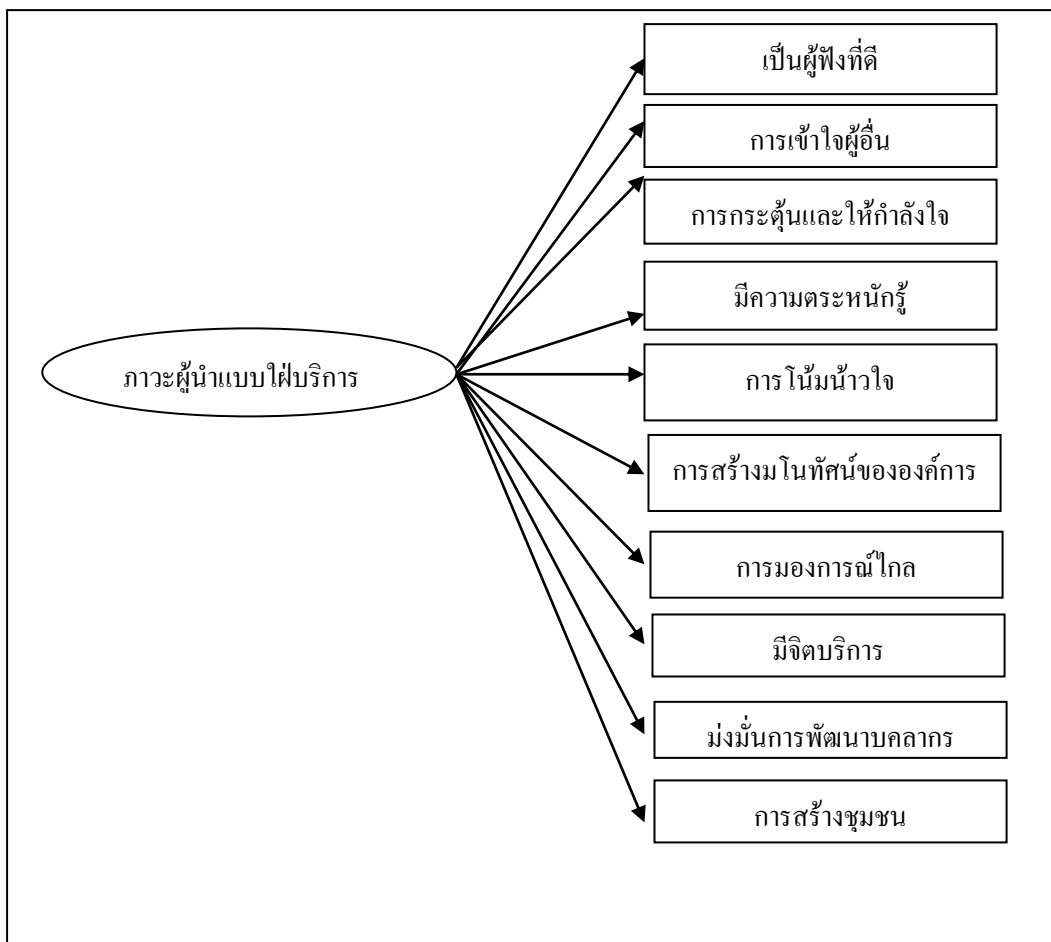
ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
7. การมองการณ์ไกล (Foresight)	<p>ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต</p> <p>การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญของหน่วยงาน การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และวางแผนเพื่อป้องกันล่วงหน้า การวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่นุคลากรได้อย่างเหมาะสม การนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรยอมรับ และทำให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ การชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อบุคลากร ได้ชัดเจน การแสดงผลงานที่มีจุดหมายและเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม และให้ความสนใจต่อผลงานมากกว่ากิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลงาน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และวางแผนเพื่อป้องกันล่วงหน้า 2. การวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่นุคลากรได้อย่างเหมาะสม 3. การนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรยอมรับ และทำให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ 4. การชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อบุคลากร ได้ชัดเจน 5. การแสดงผลงานที่มีจุดหมายและเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม 6. ให้ความสนใจต่อผลงานมากกว่ากิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลงาน
8. มีจิตบริการ (Stewardship)	<p>การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแลรับผิดชอบ เพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำให้บริการได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และความเชื่อใจ ได้แก่ การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจให้ความช่วยเหลือแก่นุคลากรในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น การมุ่งพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศเพื่อคุณประโยชน์ต่อสังคม การจัดสรรงบประมาณสำหรับโอกาสหรือกิจกรรมต่าง ๆ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของบุคลากรมากกว่าสนองความต้องการของตน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจให้ความช่วยเหลือแก่นุคลากรในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล 2. การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น 3. การมุ่งพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศเพื่อคุณประโยชน์ต่อสังคม 4. การจัดสรรงบประมาณสำหรับโอกาสหรือกิจกรรมต่าง ๆ 5. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน 6. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของบุคลากรมากกว่าสนองความต้องการของตน

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
9. มุ่งมั่นการ พัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people)	การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์ แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำฝ่ายบริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริง ในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถ ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะ ของแต่ละคน ได้แก่ การแสดงให้เห็นถึง ความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของบุคลากร การมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรผู้นำของ หน่วยงาน การรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากร เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การผลักดันผู้อื่นให้ ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวัง การให้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับ บุคลากรในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน	1. การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อ ความเจริญงอกงามของบุคลากร 2. การมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากร ผู้นำของหน่วยงาน 3. การรับฟังข้อมูลป้อนกลับจาก บุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนา บุคลากร 4. การผลักดันผู้อื่นให้ประสบ ความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวัง 5. การให้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่ จำเป็นสำหรับบุคลากร ในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงการเรียน การสอน
10. สร้างสรรค์ ชุมชน (Building community)	การสร้างความรู้สึกร่วมถึงความเป็นกลุ่มชนเดียวกัน ท่ามกลางผู้ตามและผู้ร่วมงานให้มีเป้าหมายร่วม และความเท่าเทียมกันให้มีการพึ่งพากันและกัน การพยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงาน อย่างสร้างสรรค์ การปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การแก้ปัญหา ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้ มีการแสดงความคิดเห็นในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มบุคลากร และ การพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังและให้ผู้อื่น ได้รับความชื่นชมหรือมีชื่อเสียง	1. การพยายามสร้างทีมงานให้มีพลัง ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ 2. การปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน 3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ 4. การสนับสนุนให้มีการแสดง ความคิดเห็นในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม บุคลากร 5. การพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลัง และให้ผู้อื่นได้รับความชื่นชมหรือ มีชื่อเสียง

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบฝ่ายบริการ ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็น โมเดล
ภาวะผู้นำแบบฝ่ายบริการ ดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 โมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

ในการศึกษาเพื่อกำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะเหตุและผล (Cause and effect) ซึ่งช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ เพื่อนำไปสู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ที่ชัดเจนและสมเหตุสมผล ผู้วิจัยได้ศึกษาจากทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

Russell (2001, p. 76) ได้นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คือ การยกย่องผู้อื่น (Appreciating others) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการสื่อสาร (Communication) เมื่อพิจารณาหลักการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการจะพบว่า มีหลักการและปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัยที่คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Russell and Stone (2002, p. 9) จึงได้พยายามวิเคราะห์ภาวะผู้นำทั้งสองแบบจนได้ข้อสรุปว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ได้แก่ ความเชื่อหลัก (Core beliefs)

การเปลี่ยนแปลงภายใน (Internal self-change) และการสื่อสาร (Communication) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่สิ่งที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำทั้งสอง อยู่ที่การมุ่งประเด็นของผู้นำ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์การมากกว่า พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การ โดยการเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่อยู่ภายใน นำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมาย ในขณะที่ผู้นำแบบไฟบริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ตาม ผู้นำแบบไฟบริการจะให้คุณค่ากับผู้ตาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นความหวังในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำแบบไฟบริการไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าจะต้องการให้เกิดผลลัพธ์ แต่บริการเพราะความต้องการที่จะบริการ ซึ่งเป็นความเชื่อ (Persuasion) ในการบริการ นอกจากประเด็นของการมุ่งเน้นในประเด็นที่แตกต่างกันแล้ว ภาวะผู้นำทั้งสองแบบยังแตกต่างกันในเรื่องของการมีอิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจ (Influence) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้คุณลักษณะเฉพาะตัวเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม แต่ผู้นำแบบไฟบริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการปฏิบัติต่อผู้ตามของเขาด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) โดยความเชื่อถือจะต้องเกิดขึ้นก่อนและเป็นพื้นฐานประการแรกที่สำคัญต่อภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความมั่นใจและความกระตือรือร้น และเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (Self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลในทางเกียรตินิยม (Self-glory) อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะภาวะผู้นำแบบพลวัตด้วยกันทั้งคู่ จึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน ภาวะผู้นำแบบไฟบริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้บริการจะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วยและมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Freeman, Isaksen and Dorval (2002, p. 21) ได้ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการนั้นจะต้องให้ความสนใจในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) นี้จะส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการและการนำโดยไม่มีรูปแบบที่แน่นอนขึ้นกับการสร้างสรรค์

Poon (2006, pp. 1-10) ได้ศึกษาเรื่อง A model for servant leadership, Self-efficacy and mentorship การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการเป็นที่ปรึกษาและการปฏิบัติของผู้นำแบบไฟบริการ และศึกษาถึงคุณลักษณะบางประการของผู้นำแบบไฟบริการ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการเป็นที่ปรึกษาของผู้นำแบบไฟบริการ คือ

ศีลธรรม (Moral love) ความต่ำต้อย (Humility) ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) ความตระหนักในตนเอง (Self awareness) การทำให้เป็นหลักฐาน (Authenticity) ความซื่อตรง (Integrity) ความเชื่อใจ (Trust) การมอบอำนาจ (Empowerment) การสื่อสาร (Communication) และ ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) โดยปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบเชิงบวกกับคุณลักษณะของผู้ที่ให้คำปรึกษาและผู้รับการปรึกษา ในอีกมุมหนึ่งก็คือการปรับปรุงประสิทธิภาพเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของผู้ให้คำปรึกษาและความสะดวกสบายของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทั้งผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับการปรึกษา ผลก็คือทำให้เกิดพัฒนาการแก่ผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับการปรึกษานั้นเอง

Nanus (1992, pp. 182-184) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการเตรียมตัวสู่การเป็นผู้นำแบบ ใฝ่บริการที่มีวิสัยทัศน์ไว้ว่า ต้องพัฒนาทักษะในการสื่อสาร ทั้งการพูดและการเขียน และมีวิสัยทัศน์จึงจะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่คนอื่น ๆ ให้เกิดความเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ รวมทั้งต้องฝึกการเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อร่วมแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับผู้อื่น

Laub (2003, p. 164) อธิบายว่า การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการสื่อสาร (Communication) มีความจำเป็นสำหรับผู้นำใฝ่บริการ ซึ่งการพัฒนาหรือการสร้างวิสัยทัศน์และการสื่อสาร เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำและส่งผลต่อประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้ว การมีวิสัยทัศน์ยังส่งผลต่อการสร้างบุคลากรและส่งผลต่อการบริการหรือสนับสนุนความต้องการของผู้ติดตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่จะต้องสนับสนุนหรือบริการผู้อื่นให้ตรง ความต้องการ และคุณลักษณะอีกอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการคือบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) โดยเป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร มีความกล้าหาญ มีความมั่นใจในตนเอง มีทักษะการบริหารความเสี่ยง และมีทักษะความรู้และความเข้าใจในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้

Carolyn (2006, p. 7) นำเสนอคุณลักษณะเรื่องอิทธิพลของเพศ (Gender) อายุ (Age) และการเชื่ออำนาจแห่งตน (Locus of control) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ จากการศึกษาพบว่าทั้ง 4 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ขณะที่ Perry-Smith (2006 cited in Salie, 2008, p. 28) ให้ทัศนะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotion intelligence) มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและความมีความสัมพันธ์ในระดับมาก และนวัตกรรม (Innovation) มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและความมีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

Joseph and Winston (2005, p. 16) ได้ศึกษางานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและให้ทัศนะว่าปัจจัยด้านความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) และความเชื่อถือ (Credibility) ที่มีอิทธิพลต่อ

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในด้านความไว้วางใจในความซื่อสัตย์สุจริต มีสมรรถนะ ความรู้ ความชำนาญ และมีบุคลิกที่ทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงความเชื่อถือของผู้นำ ทำให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ พร้อมทั้งจะปฏิบัติตาม นอกจากนั้นยังช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในทุกด้าน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้นำที่เชื่อถือช่วยให้เกิดความพึงพอใจ และเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

Washington, Sutton and Field (2006, p. 44) นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ความเป็นมิตร (Agreeable) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotion intelligence) และพบว่า ความซื่อสัตย์สุจริตที่มีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการภายใต้ความแตกต่างระหว่างบุคคล

Waddell (2009, p. 4) นำเสนอคุณลักษณะของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและความฉลาดทางอารมณ์ (Emotion intelligence) ซึ่งพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ในทางบวกและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

Matteson and Irving (2006, p. 12) ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและการเสียสละ พบว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นของมิติของการให้ความสนใจเกี่ยวกับสิ่งที่มันเป็นหรือดำรงอยู่ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ มิติด้านทัศนคติของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และมิติด้านพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Behavioral of servant leadership) โดยมิติของการให้ความสนใจเกี่ยวกับสิ่งที่มันเป็นหรือดำรงอยู่ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีอิทธิพลต่อมิติด้านทัศนคติของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และทัศนคติของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีอิทธิพลต่อมิติด้านพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เมื่อมิติด้านทัศนคติที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

Williams (1994) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำใฝ่บริการว่าเป็นกุญแจสำคัญของการสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานภายในองค์กร ซึ่งช่วยส่งเสริมและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดีที่สุด เกิดความกระตือรือร้น และยังได้ทำการศึกษาผู้บริหารระดับสูงของบริษัทประกันในอังกฤษ โดยการเปรียบเทียบกลุ่มผู้นำที่มีหลักฐานที่แสดงออกถึงการมีความฉลาดทางอารมณ์ที่สูงนั้นจะส่งผลให้การประกอบการและผลกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น และความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำกับผลการปฏิบัติงานจะนำมาซึ่งการไกล่เกลี่ยปัญหา โดยการสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานของผู้นำจากการศึกษาผู้บริหารในบริษัทประกันจากตัวอย่างนี้เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง

ความสามารถทางความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาการดำเนินงานภายในองค์กร

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554, หน้า 55) ได้ทำการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบไปด้วย ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ ความมีวิสัยทัศน์ และความเชื่อถือ

ดังนั้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์เป็นกรอบแนวทางในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะ ผู้นำ แบบไฟบริการ	ผู้วิจัย (ปี)													
	William (1994)	Laub (1999)	Russell (2001)	Russell and Stone (2002)	Freeman, Isaksen and Dorval (2002)	Joseph and Winston (2005)	Matteson and Irving (2006)	Washington et al., (2006)	Carolyn (2006)	Perry-Smith (2006)	Waddell (2009)	Poon (2006)	Nanus (1998)	จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554)
1. การมีวิสัยทัศน์	✓	✓					✓						✓	✓
2. ความเชื่อถือ						✓								✓
3. ความคิดสร้างสรรค์	✓	✓		✓				✓	✓					✓
4. ความซื่อสัตย์สุจริต				✓		✓	✓					✓		✓
5. การยกย่องผู้อื่น			✓											
6. ความเชื่อหลัก				✓										
7. การเปลี่ยนแปลงภายใน				✓										
8. การสื่อสาร	✓	✓	✓									✓	✓	
9. นวัตกรรม										✓				
10. ความไว้วางใจ						✓								
11. ความเป็นมิตร							✓							
12. ความรู้ความสามารถ							✓							
13. เพศ								✓						
14. อายุ								✓						
15. การเชื่ออำนาจแห่งตน								✓						

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	William (1994)	Laub (1999)	Russell (2001)	Russell and Stone (2002)	Freeman, Isaksen and Dorval	Joseph and Winston (2005)	Matteson and Irving (2006)	Washington et al., (2006)	Carolyn (2006)	Perry-Smith (2006)	Waddel (2009)	Poon (2006)	Nanus (1998)	จิรวรรณ เต่งพานิชย์ (2554)
16. ความฉลาดทางอารมณ์	✓							✓		✓	✓			
17. ศิลธรรม													✓	
18. ความต่ำต้อย												✓		
19. ความไม่เห็นแก่ตัว												✓		
20. ความตระหนักในตนเอง												✓		
21. การทำให้เป็นหลักฐาน												✓		
22. การมอบอำนาจ												✓		
23. การบริการ												✓		

ผลจากการสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่เป็นปัจจัยตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ในตารางที่ 3 พบว่า มีจำนวน 23 ปัจจัย แต่ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นปัจจัยที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) 5 ปัจจัย คือ การสื่อสาร (Communication) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)

เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

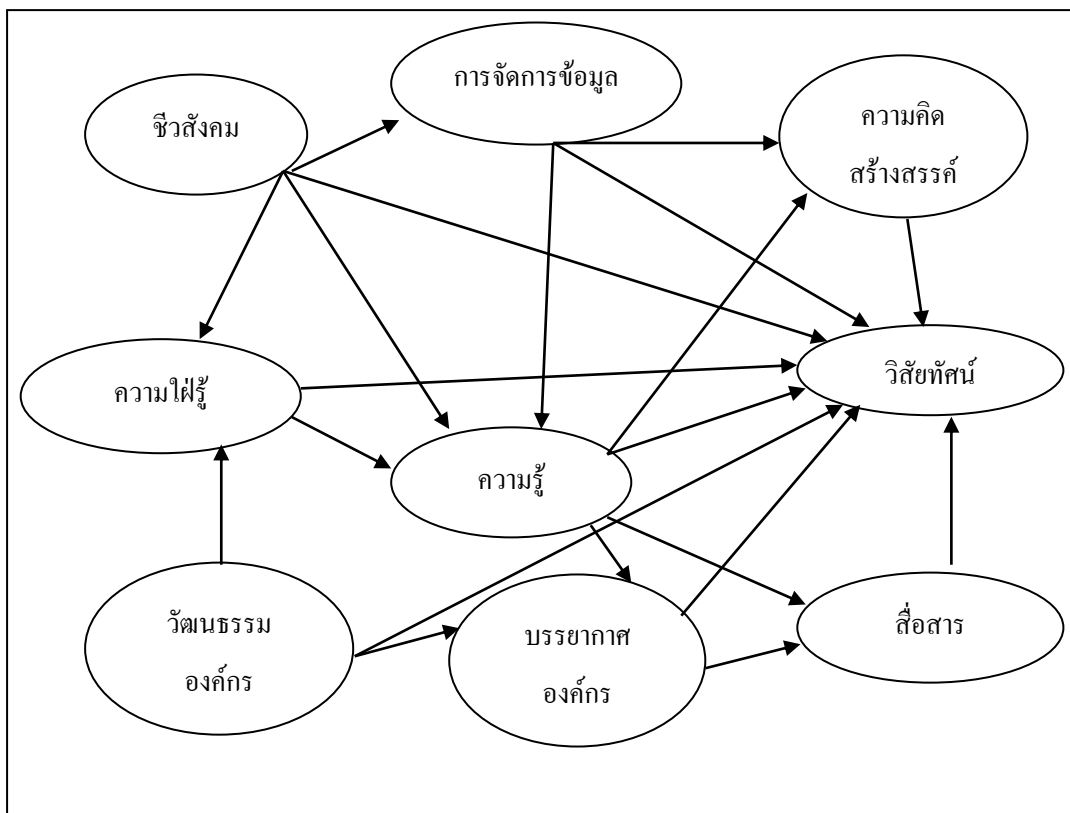
จากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ 5 ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเส้นทางอิทธิพลของปัจจัยจากแหล่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ความคิดสร้างสรรค์และการมีวิสัยทัศน์

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 24) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นผลผลิตของสิ่งที่เรียกว่า จินตกรรม จินตนาการ ความใฝ่ฝัน ซึ่งเป็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ เล็งเห็นความเป็นไปข้างหน้า วิสัยทัศน์นั้น มิได้เกิดมาจากการนั่งคิด นั่งฝันไปเพียงลำพัง แต่มาจากปัจจัยที่สำคัญอื่น ๆ อีกหลายประการ โดยเฉพาะ ความคิดสร้างสรรค์ที่ปราศจากการยึดติดกับรูปแบบหรือวิธีการเดิม

ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกลหลายแง่มุม การมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เกิดการเรียนรู้ เข้าใจจนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองเป็นความคิดเชิงจินตนาการซึ่งนำไปสู่การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่หรือเพื่อการแก้ไขปัญหาหรือการตั้งเป้าหมายเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น โดยอาศัยการบูรณาการจากประสบการณ์และความรู้ที่ผ่านมา และสอดคล้องกับแนวคิดของ Covey (1989) อธิบายถึงการเกิดวิสัยทัศน์ เริ่มจากสิ่งเร้ามากระตุ้นบุคคลให้แสดงอาการตอบสนอง ก่อให้เกิดการเลือก และกำหนดพฤติกรรมการแสดงออกต่อไป โดยอิสรภาพในการเลือกจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการตระหนักแห่งตน การจินตนาการหรือการคิดสร้างสรรค์ จิตสำนึกและความปรารถนาที่เป็นอิสระมีอิทธิพลต่อการเกิดวิสัยทัศน์ซึ่งมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่าการสร้างสรรค์เพราะเป็นการสร้างสรรค์ที่มีความปรารถนา และความรับผิดชอบอยู่ในตัว

ขณะที่ จิตติมา วรรณศรี (2550) ศึกษาและพัฒนาารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาปัจจัยและสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 600 โรงเรียนที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 8 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยชีวสังคัม ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยความใฝ่รู้ ปัจจัยการจัดการข้อมูล ปัจจัยด้านความรู้ ปัจจัยการสื่อสาร ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การและนำเสนอโมเดลของวิสัยทัศน์โดยการศึกษาารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (จิตติมา วรรณศรี, 2550)

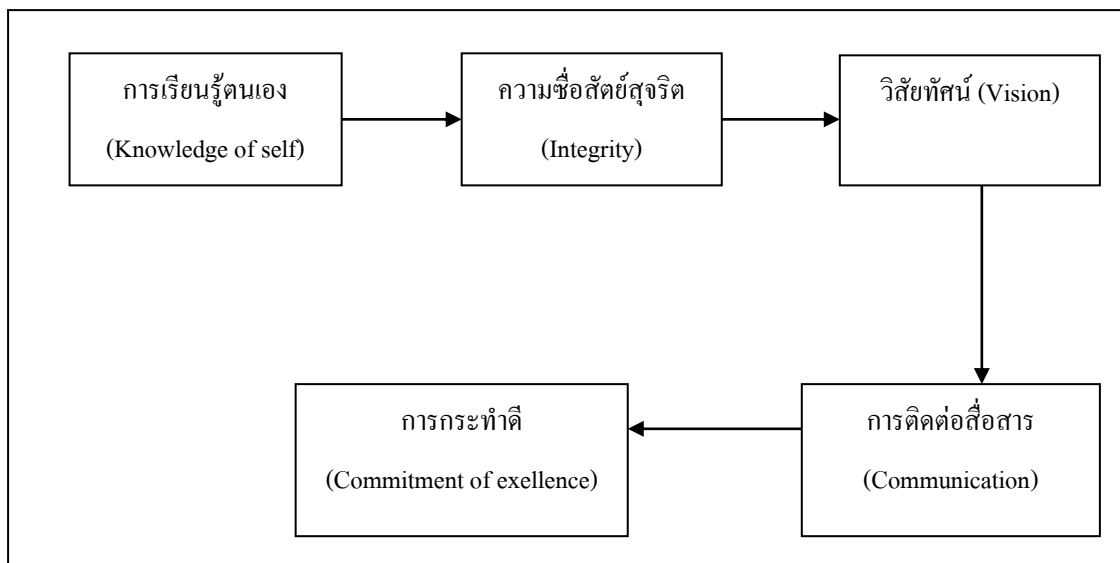
จากภาพที่ 2-2 ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมและมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อันเนื่องมาจากความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความคิด การกระทำหรือสร้างผลผลิตที่แปลกใหม่ บูรณาการสู่ความคิดใหม่เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น อันเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพที่ชัดเจนในอนาคตซึ่งเกิดจากกระบวนการคิด การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ข้อมูล เหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจากการทำความเข้าใจสภาพปัญหาในปัจจุบัน มุ่งไปสู่ความเป็นไปในอนาคต (มนตรี เข้มกลีกร, 2544) ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่คิดถึงผลในระยะยาว การคิดเชิงนวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Fawcett, 2004) ขณะที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่ไม่หยุดยั้ง ช่วยให้การงานได้สิ่งที่ดีกว่า แทนการอยู่กับสิ่งเดิม ๆ ดังนั้น

การพัฒนาทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เพราะความคิดสร้างสรรค์จะช่วยให้เห็นโอกาสใหม่ ๆ ความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ซึ่งจะพบโอกาสแห่งความสำเร็จ

ดังนั้นปัจจัยความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความคิด การกระทำหรือสร้างผลผลิตที่แปลกใหม่ สามารถใช้ในการกำหนดนโยบาย คิดโครงการแผนงานและวิธีการใหม่ ๆ บูรณาการสู่ความคิดใหม่เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น

ความซื่อสัตย์สุจริตและการมีวิสัยทัศน์

นอกจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีอิทธิพลต่อการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำแล้วความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการมีวิสัยทัศน์ (Vision) จากบทความที่ได้รับการตีพิมพ์เรื่อง Strategies for recruitment, retention and graduation of minority nurses in colleges of nursing ที่สำรวจความคิดเห็นของผู้นำทางการพยาบาลที่ประสบการณ์น้อย จำนวน 150 คน และจากการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้นำทางการพยาบาลชาวแอฟริกา จำนวน 12 คน โดยทำการประเมินการปฏิบัติการของตนเอง ซึ่งได้โมเดลของผู้นำการสนับสนุนและการพัฒนา (Leadership, enhancement and development, LEAD) หรือ เรียกว่าโมเดล LEAD (Hattie & Juanita, 2003) ดังภาพที่ 2-3 แสดงโมเดลที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อ 1) ปรับปรุงและพัฒนาในด้านทักษะของผู้นำทางการพยาบาลที่ประสบการณ์น้อย และ 2) อธิบายแนวคิดกระบวนการทัศน์สำหรับออกแบบบททดสอบประสิทธิภาพทางด้านทักษะของผู้นำทางการพยาบาลที่มีประสบการณ์น้อย ซึ่งโมเดลนี้เป็นโมเดลที่สามารถอธิบายขอบข่ายของการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี



ภาพที่ 2-3 โมเดลการเสริมสร้างและการพัฒนาภาวะผู้นำ (Hattie & Juanita, 2003)

จากภาพที่ 2-3 องค์ประกอบของโมเดล LEAD ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ พฤติกรรมและกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบของโมเดลทั้งหมด 5 องค์ประกอบ คือ ความรู้ตัวเอง (Knowledge of self) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการกระทำดี (Commitment to excellence) ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริตจะมีอิทธิพลต่อการมีวิสัยทัศน์ โดยความซื่อสัตย์สุจริตคือ การเป็นคนที่มีแต่ความจริงทั้งต่อตนเองและผู้อื่นและการกระทำตามคำพูดทุกสิ่งในทางองค์กรแล้วการเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตจะเป็นผู้มีความรับผิดชอบ สร้างความไว้วางใจและเป็นที่คาดหวังของผู้อื่นจากพฤติกรรมความซื่อสัตย์สุจริตนั่นเอง นอกจากนี้แล้วยังมีอิทธิพลต่อการมีวิสัยทัศน์ Hendricks and Ludeman (2000, อ้างถึงใน Hattie & Juanita, 2003) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นบทสรุปของความสามารถที่สมบูรณ์แบบ และความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ในองค์กรในฐานะผู้นำ ซึ่งผู้นำทางการพยาบาลที่มีประสบการณ์น้อยได้อธิบายไว้ว่าการปฏิบัติและจุดยืนหรือเป้าหมายจะเป็นเรื่องง่าย ถ้าหากเป็นผู้ที่มีแต่ความจริงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ขณะที่วิสัยทัศน์คือการสร้างความคิดและการยอมรับความคิดของบุคคลอื่น ซึ่งวิสัยทัศน์จะแสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำที่จะช่วยลดความเสี่ยงในองค์กร โดยการกำหนดทิศทางแผนกลยุทธ์ เป้าหมาย การตลาด งบประมาณความเสี่ยงและความภาคภูมิใจขององค์กร ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้

ดังนั้น ปัจจัยความซื่อสัตย์สุจริตมีอิทธิพลต่อการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยมีแต่ความจริงทั้งต่อตนเองและผู้อื่น กระทำตามคำพูดทุกสิ่ง และเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อการสร้างความไว้วางใจต่อวิสัยทัศน์ และเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจากพฤติกรรมความซื่อสัตย์สุจริตนั้น

ความซื่อสัตย์สุจริตและความคิดสร้างสรรค์

Ferguson (2009) ที่ศึกษาความคิดสร้างสรรค์และความซื่อสัตย์สุจริตในการพัฒนาบทบาทพจนานุกรมเพื่อการตลาด โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ตามทัศนะของผู้เขียนบทพจนานุกรม ซึ่งความสัมพันธ์ของความคิดสร้างสรรค์และความซื่อสัตย์สุจริตจะปรากฏชัด เมื่อผู้เขียนบทเลือกบทพจนานุกรมที่พวกเขาารู้สึกว่าดีสุดผู้ชมส่งผลให้เกิดคำถามในการวิจัยว่าความซื่อสัตย์สุจริตมีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาบทพจนานุกรมหรือสร้างบทพจนานุกรมอย่างไร จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้เขียนบทและผู้สร้างบทพจนานุกรม จำนวน 23 คน จากบริษัทใหญ่ที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการสร้างบทพจนานุกรม จำนวน 7 บริษัท และบริษัทเล็ก จำนวน 2 บริษัท ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า โมเดลความสัมพันธ์ของความคิดสร้างสรรค์และความซื่อสัตย์สุจริตสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยความซื่อสัตย์สุจริตของแต่ละบุคคลมีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาบทพจนานุกรม สอดคล้องกับ Verhezen (2010) ศึกษาวัฒนธรรมความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งพบว่า มีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ และนำเสนอให้มีการศึกษาทัศนะคติของความซื่อสัตย์สุจริตที่อาจจะเพิ่มผลผลิตหรือความคิดสร้างสรรค์

การสื่อสารและการมีวิสัยทัศน์

วิชัย ปาละศักดิ์ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง 410 คน ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ บรรยากาศองค์การ และความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ส่งผลทางตรงต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และปัจจัยบรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงต่อความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤษย์ (2546) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพว่า การติดต่อสื่อสารสามารถทำได้หลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์การนั้น ๆ ว่าเป็นบรรยากาศแบบเปิดหรือแบบปิด การติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสื่อสารแบบสองทางหรือแบบหลายช่องทาง

จิตติมา วรรณศรี (2550) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาปัจจัยและสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 600 โรงเรียน ที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์เส้นทางผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 8 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยชีวสังคม ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความใฝ่รู้ ปัจจัยการจัดการข้อมูลความรู้ การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ และบรรยากาศองค์การ

ความฉลาดทางอารมณ์และความคิดสร้างสรรค์

อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ และวิสาสลักษณ์ ชวัลลลิต (2542) ได้ทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดความฉลาดทางอารมณ์ของ Schutte et al. (1998) ซึ่งมีลักษณะการวัดแบบให้ผู้ตอบรายงานตนเอง ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่บรรยายความฉลาดทางอารมณ์ จำนวน 33 ข้อ โดยมาตรวัดความฉลาดทางอารมณ์มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินค่าและการแสดงออกทางอารมณ์ 2) การควบคุมอารมณ์ และ 3) การใช้ประโยชน์อารมณ์ แต่ละข้อประกอบ ด้วยมาตราประเมินค่า 5 ระดับ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาปริญญาตรีจากสถาบันราชภัฏ จำนวน 51 คน และนักศึกษาระดับปริญญาโท ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดสร้างสรรค์

วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามัย (2542) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ถือเป็นการเรียนรู้จักอารมณ์ ความรู้สึกของตน ให้ตระหนักมีสติรู้เท่าทันสาเหตุความแปรผันด้านอารมณ์ของตน เป็นการเรียนรู้ พุศคฺยภายในตน บริหารจัดการอารมณ์ภาวะอารมณ์ อุปนิสัยใจคอ ไปในทางที่สร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่าย สร้างแรงจูงใจที่ดีแก่ตนเอง ในทางที่สร้างสรรค์ ทำให้เกิดการร่วมงานร่วมมือที่สร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ กล้าริเริ่มและมองโลกในแง่ดี

สุพัฒนา หอมบุปผา (2548) ศึกษาการพยากรณ์ความคิดสร้างสรรค์ ด้วยสติปัญญา ความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการเผชิญความยากลำบาก ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดสร้างสรรค์

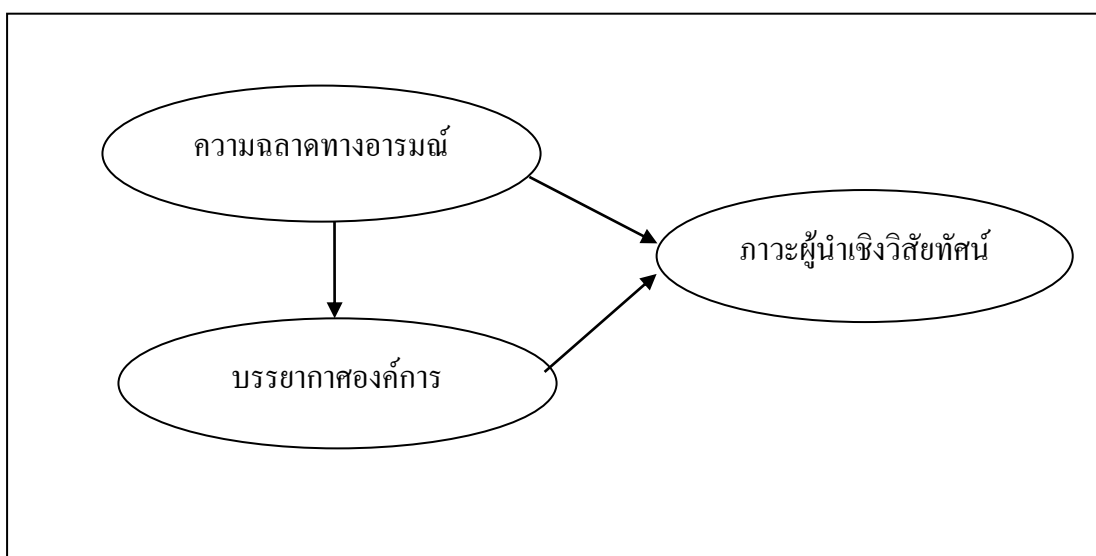
ความฉลาดทางอารมณ์และการสื่อสาร

Holbrook and Lee (1997) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับทักษะพื้นฐานของนักเขียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษา จำนวน 409 คน ของมหาวิทยาลัยบอลล์สเตท ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทักษะการเขียน

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ยังส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างบุคคลจะเป็นไปอย่างราบรื่น เข้าใจต่อกัน เกื้อหนุนให้มีการใช้ศักยภาพของตนอย่างสูงสุด และยังก่อให้เกิดการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ เกิดการบริหารจัดการที่ให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน

ความฉลาดทางอารมณ์และการมีวิสัยทัศน์

Thomas (2005) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศภายในโรงเรียน ในรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และส่งผลทางบวกต่อบรรยากาศโรงเรียน และบรรยากาศโรงเรียนส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และได้นำเสนอโมเดลของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์โดยการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ บรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้โมเดลสมการโครงสร้างดังภาพที่ 2-4



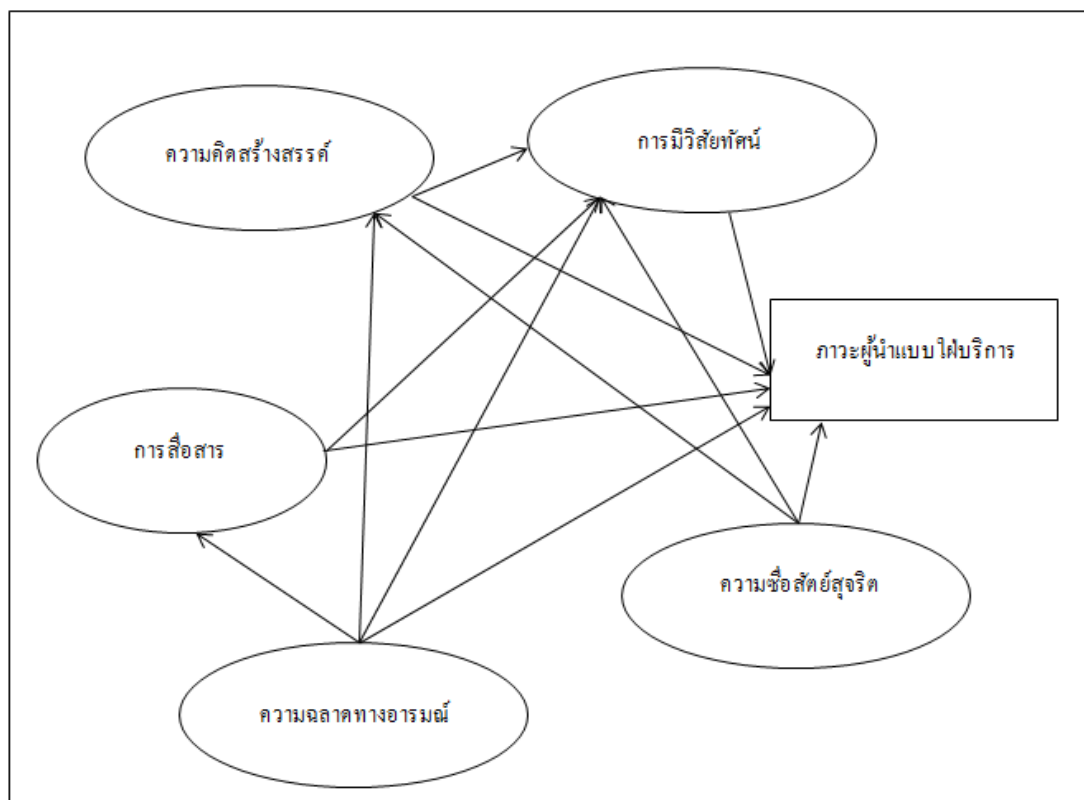
ภาพที่ 2-4 โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ บรรยากาศองค์กรส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา (Thomas, 2005)

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีที่สังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถสรุปเส้นทางอิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบ ใฝ่บริการ ได้ดังตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-4 การสังเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบ ใฝ่บริการ

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	ผู้ศึกษา/ ผู้วิจัย
ความคิดสร้างสรรค์	การมีวิสัยทัศน์	วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544), จิตมา วรรณศรี (2550), Covey (1989)
ความซื่อสัตย์สุจริต	การมีวิสัยทัศน์	Hattie and Juanita (2003)
	ความคิดสร้างสรรค์	กิริติ บุญเจือ (2542), อารี พันธุ์มณี (2543), Ferguson (2009), Verhezen (2010)
ความฉลาดทางอารมณ์	ความคิดสร้างสรรค์	อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ์ และวิสาสลักษณ์ ชวัลลสี (2542), สุพัฒนา หอมบุปผา (2548)
	การสื่อสาร	Holbrook and Lee (1997), วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542)
	การมีวิสัยทัศน์	Thomas (2005)
การสื่อสาร	การมีวิสัยทัศน์	วิชัย ปาละศักดิ์ (2548), จิตมา วรรณศรี (2550)

จากตารางที่ 2-4 แสดงเส้นทางอิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบ ใฝ่บริการ จากผลการวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการสังเคราะห์และวิเคราะห์ ทฤษฎีแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ตัวแปรแฝง ดังภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

1. ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์

ความหมายของความคิดสร้างสรรค์

Torrance (1962, p. 16) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลพบกับปัญหา อันก่อให้เกิดความคิด การกระทำหรือผลผลิตที่แปลกใหม่ ซึ่งมาจากการรวบรวมความรู้ ประสบการณ์เดิมเชื่อมโยงกับสถานการณ์ใหม่

Torrance and Myers (1976) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลพบกับปัญหา อันก่อให้เกิดความคิด การกระทำหรือผลผลิตที่แปลกใหม่ ซึ่งมาจากการรวบรวมความรู้ ประสบการณ์เดิมเชื่อมโยงกับสถานการณ์ใหม่ นอกจากนี้ความสามารถของบุคคลในการแก้ปัญหาด้านความคิดอย่างลึกซึ้ง ที่นอกเหนือไปกว่าปกติธรรมดา เป็นลักษณะภายในตัวบุคคลที่จะสามารถคิดได้หลายแง่หลายมุมผสมผสานจนได้ผลิตผลใหม่ที่ถูกต้องสมบูรณ์กว่า

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการจินตนาการและรวบรวมความคิดเดิมอย่างหลากหลายและรวดเร็ว แล้วสร้างเป็นความรู้ ความคิดใหม่ของตนเองสามารถคิดนอกกรอบได้ สามารถริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขณะที่ Ivancevich, Konopaske and Matteson (2008) ให้ทัศนะว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคล กลุ่มบุคคล หรือกลุ่มทำงานสร้างนวัตกรรมหรือแนวคิดที่มีประโยชน์ในการแก้ปัญหาหรือแสวงหาโอกาสที่ดีกว่า หรือเรียกว่า ความคิดแบบหลายทาง (Lateral thinking) หรือ กระบวนการสร้างความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาไม่ว่าจะโดยบุคคลหรือโดยกลุ่มบุคคลก็ได้ และ Certo (2006) ได้อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกันในรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะหรือเป็นการเชื่อมโยงความคิด

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549, หน้า 4) กล่าวว่า ความคิดเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิด การทำสิ่งใหม่ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม ซึ่งประกอบด้วยความคิดริเริ่ม ความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิดและความละเอียดตลอดในการคิด

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

ผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์จากทัศนะของนักวิชาการหรือจากผลงานวิจัยที่หลากหลายแหล่ง เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์และกำหนดเป็นองค์ประกอบที่จะใช้ในการวิจัย กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามทฤษฎี AUTA

ทฤษฎี AUTA (Awareness understanding techniques actualization) (David & Sullivan, 1980) โดยอธิบายว่า เป็นรูปแบบของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลโดยมีแนวคิดว่า ความคิดสร้างสรรค์นั้นมีอยู่ในมนุษย์ทุกคน และสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ตามรูปแบบของทฤษฎีของ AUTA ประกอบด้วย 1) การตระหนัก (Awareness) คือ ตระหนักถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ที่มีต่อตนเองสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และตระหนักถึงความคิด สร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตนเองด้วย 2) ความเข้าใจ (Understanding) คือ มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ 3) เทคนิควิธี (Techniques) คือ การรู้เทคนิควิธีในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ทั้งที่เป็นเทคนิคส่วนบุคคลและเทคนิคที่เป็นมาตรฐาน และ 4) การตระหนักในความจริง

(Actualization) คือ การรู้จักหรือตระหนักในตนเองพอใจในตนเอง และพยายามใช้ตนเองอย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งการเปิดกว้างรับประสบการณ์

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Torrance

Torrance (1962) ได้ศึกษาองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) 2) ความคล่องในการคิด (Fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) และ 4) ความประณีตในการคิด (Elaboration)

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Guilford

จากทฤษฎีโครงสร้างทางปัญญาของ Guilford (1967) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้กว้างไกลหลายทิศทาง หรือเรียกว่า ลักษณะการคิดออกนอกนัย หรือการคิดแบบกระจาย (Divergent thinking) และยังอธิบายถึงองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) 2) ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) และ 4) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Guilford and Hoepfner

Guilford and Hoepfner (1971) ได้ศึกษาองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) 2) ความคิดคล่อง (Fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) 4) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) 5) ความไวต่อปัญหา (Sensitivity to problem) 6) ความสามารถในการให้นิยามใหม่ (Redefinition) 7) ความซึมซับ (Penetration) 8) ความสามารถในการทำนาย (Prediction)

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Miller

Miller (1991) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 8 ประการ ในการมีความคิดสร้างสรรค์หรือมีความคิดในความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ดังนี้ 1) Spontaneous หมายถึง ความต่อเนื่องโดยธรรมชาติ เช่น ความอยากรู้ อยากเห็น ความกล้าที่จะเสี่ยง ความมีอารมณ์ขัน 2) Peristent หมายถึง การยืนหยัด ได้แก่ ความกล้าหาญ การไตร่ตรอง การมีพลังกำลัง 3) Inventive หมายถึง การเป็นคนช่างคิด เช่น มองปัญหาในแง่มุมหนึ่ง มีไหวพริบในการสังเกต และชอบสิ่งท้าทาย 4) Rewarding หมายถึง ผลตอบแทน ความพึงพอใจในคุณค่าของตนเองของเพื่อนร่วมอาชีพมากกว่าค่าของเงินพอใจที่จะแบ่งปันชื่อเสียงให้คนอื่น ๆ ด้วย 5) Inner หมายถึง จิตใจที่เปิดเผยโดยสัญชาตญาณยอมรับสภาวะทางอารมณ์ คิด ทำและสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบต่าง ๆ ได้ 6) Transcendent หมายถึง เหนือความเข้าใจ คือความมั่นใจต่อการเปลี่ยนแปลง เลือกลงโตมากกว่าที่จะกล้ายอมรับสภาพตามที่เป็นจริง 7) Evaluation หมายถึง การประเมิน คือ มีการใช้ดุลยพินิจเมื่อถึงเวลาที่

เหมาะสม และ 8) Democratic หมายถึง ประชาธิปไตย คือ การมองเห็นคุณค่าเคารพในผู้อื่นและสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับทุกฝ่าย

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Freeman, Isaksen and Dorval

Freeman, Isaksen and Dorval (2002) อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์บางครั้งถูกมองว่าเป็นทางเลือกอีกทางในการแก้ปัญหาและเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์นี้ประกอบด้วย ความคิดใหม่ (Originality) หรือสิ่งใหม่ (New) ที่เป็นการคิดนอกกรอบ (Out of the box)

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Quinn

Quinn (2004) ได้กล่าวถึงบทบาทในความคิดสร้างสรรค์ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้ ในการบริหารงานโดยเฉพาะในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นตลอดเวลาทั้งในและนอกองค์กร ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและสังคม ผู้บริหารหรือหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จะสามารถแก้ปัญหา นำองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้อง มีบทบาทในความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความสามารถในการอยู่กับการเปลี่ยนแปลง (Change adjustment) 2) การคิดสิ่งใหม่ ๆ (Originality) 3) ความเหมาะสม (Appropriate) และ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Certo

Certo (2006) ได้อธิบายถึงความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ซึ่งก็คือ 1) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) 2) ทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking skill) และ 3) แรงจูงใจ (Motivation) โดยองค์ประกอบทั้งสามจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Jellen and Urban

Jellen and Urban (1986) ได้ศึกษาองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) 2) ความคิดคล่อง (Fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) 4) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) 5) ความไวต่อปัญหา (Sensitivity to problem) 6) ความสามารถในการให้นิยามใหม่ (Redefinition) 7) ความซึมซับ (Penetration) และ 8) ความสามารถในการทำนาย

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามผลการวิจัยของ สุพัฒนา หอมบุปผา

สุพัฒนา หอมบุปผา (2548) ได้ศึกษาองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) 2) ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) และ 4) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามผลการวิจัยของจิตติมา วรรณศรี

จิตติมา วรรณศรี (2550) ได้ศึกษาองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม (Originality) 2) ความคล่องในการคิด (Fluency) 3) ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) และ 4) ความละเอียดลออในการคิด (Elaboration)

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามผลการวิจัยของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ให้ข้อเสนอแนะในการพิจารณาสิ่งใด ๆ ว่าความคิด

สร้างสรรค์จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความคิดนั้นเป็นสิ่งใหม่ (New original) ใช้การได้ (Workable) และมีความเหมาะสม (Appropriate) ลงตัวกับปัญหาที่ต้องการแก้ไข และได้เสนอว่าความคิดสร้างสรรค์สามารถเกิดขึ้นได้ 2 ทางด้วยกัน คือ

1. เริ่มจากจินตนาการแล้วนำไปสู่สภาพความเป็นจริง กล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์เกิดจากการทำงานของสมองซีกขวา ซึ่งสมองมีความสามารถจินตนาการ คิดสร้างสิ่งมหัศจรรย์ล้ำลึกได้โดยไม่จำกัด จินตนาการจึงเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะช่วยให้สามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ได้อย่างไม่จำกัด ทำให้ค้นพบสิ่งแปลกใหม่ และเมื่อนำมาประกอบกับการคิดเชิงวิเคราะห์และการคิดในมิติอื่น ๆ เพื่อกลั่นกรองพิจารณาความเป็นไปได้ จินตนาการหลายอย่างของมนุษย์จึงสามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมในโลกของความเป็นจริง

2. เริ่มจากความรู้แล้วคิดต่อยอดสู่สิ่งใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะนี้เกิดจากการนำข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่มาคิดต่อยอดหรือคิดเพิ่ม ฐานข้อมูลที่มีอยู่จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดเรื่องใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิม ซึ่งในโลกแห่งความเป็นจริงความคิดใหม่ ๆ ที่ได้นั้นมักไม่ใช่ความคิดต้นแบบล้วน ๆ แต่มักมาจากการรวบรวมปรับปรุงแนวคิดของผู้อื่นที่ได้นำเสนอก่อนหน้านี้ ความคิดสร้างสรรค์จะเข้าไปต่อยอดความคิดเดิมกลายเป็นความคิดใหม่ และความคิดใหม่นั้นจะถูกท้าทายจากอีกความคิดหนึ่งเสมอ ส่งผลให้เกิดความงอกงามทางความคิดและสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ ในโลกที่พัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามผลการวิจัยของศักดิ์ไทย สุรกิจบวร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549) ได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อ

การบริหารจัดการศึกษาอย่างมีอาชีพจากการสรุปงานวิจัย โดยจำแนกได้ 10 ประการ ซึ่งประการหนึ่งก็คือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นผู้ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้เกิดผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งสามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา และเป็นวิธีการที่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามทัศนะของประพนธ์ศิริ สุเสารัจ

ประพนธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) ได้ให้ทัศนะว่าองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ คือ ลักษณะของความคิดสร้างสรรค์ที่มีหลายระดับ มิได้หมายถึงแค่เป็นสิ่งใหม่เท่านั้น แต่เป็นการกล้าแสดงออกอย่างอิสระในการริเริ่ม โดยองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) คิดจินตนาการ (Imagine) 2) คิดคล่องตัว (Fluency) 3) คิดยืดหยุ่น (Flexibility) 4) คิดสิ่งใหม่ (Originality) 5) คิดละเอียดลออ (Elaboration) และ 6) การสังเคราะห์ (Synthesis)

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามผลการวิจัยของจิรวรรณ เล่งพานิชย์

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ได้นำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ 1) การคิดสิ่งใหม่ (Originality) 2) ความคิดคล่องตัว (Fluency) 3) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) และ 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ตามทฤษฎีและทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ

ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ตามลำดับ ดังตารางที่ 2-5

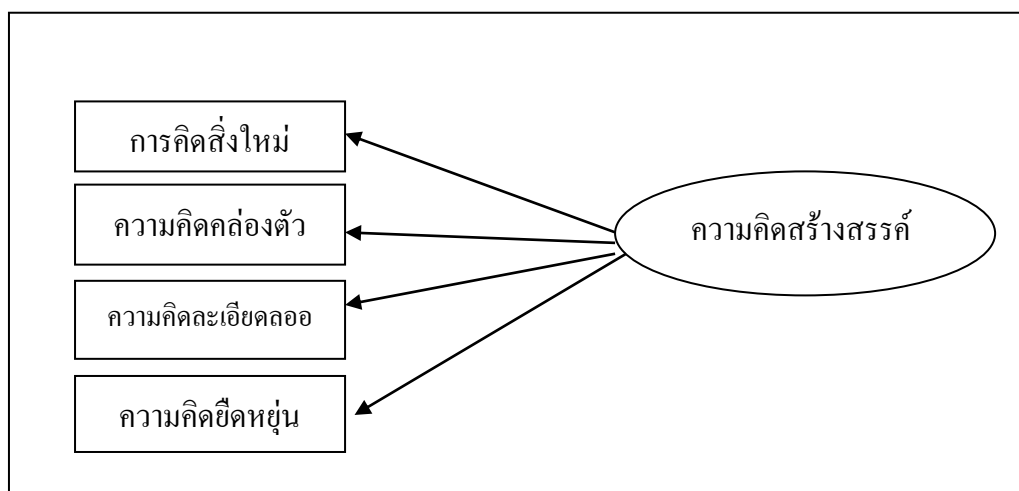
ตารางที่ 2-5 การตั้งแคะหึ่งค้ประกอบของความคิสร้างสรรรค์

องค์ประกอบหลัก ของความคิสร้างสรรรค์	Davis & Sullivan (1980)	Torance (1962)	Guilford (1967)	Guilford and Hoepiner (1971)	Miller (1990)	Freeman, Isaksen and Dorval (2002)	Quinn (2004)	Certo (2006)	Jellen and Urban (1986)	สุพัฒนา หอมบุปผา (2548)	จิตมา วรรมศรี (2550)	เกียรยศักดิ์ เจริญวงส์ศักดิ์ (2549)	ศักดิ์ไทย สุทธิจบรร (2549)	ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551)	จิรรรณ เล่งพานิชย์ (2554)
1. ความคิริเริ่ม (Originality)	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การคิคล่องตัว (Fluency)	✓	✓	✓						✓	✓	✓			✓	✓
3. ความคิละเอียดลอลอ (Elaboration)	✓	✓	✓						✓	✓	✓			✓	✓
4. ความคิยืดหยุ่น (Flexibility)	✓	✓	✓						✓	✓	✓		✓	✓	✓
5. ความเหมาะสม (Appropriate)							✓					✓			
6. ความต่อเนื่องโดยธรรมชาติ (Spontaneous)					✓										
7. การยืนหยัด (Persistent)					✓										
8. การเป็นคนช่างคิ (Inventive)					✓										
9. ผลตอบแทน (Rewarding)					✓										
10. จิตใจที่เปิดเผย (Inner)					✓										
11. เหนือความเข้าใจ (Transcendent)					✓										
12. การประเมิน (Evaluation)					✓										
13. ประชาธิปไตย (Democratic)					✓										
14. ใช้การได้ (Workable)												✓			
15. ความคิไว้วางใจต่อปัญหา (Sensitivity of problem)			✓						✓						
16. ความสามารถในการให้นิยามใหม่ (Redefinition)			✓						✓						
17. ความซึบซาบ (Penetration)			✓						✓						

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก ของความคิดสร้างสรรค์	Davis & Sullivan (1980)	Torance (1962)	Guilford (1967)	Guilford and Hoepiner (1971)	Miller (1990)	Freeman, Isaksen and Dorval (2002)	Quinn (2004)	Certo (2006)	Jellen and Urban (1986)	สุพัฒนา หอมบุปผา (2548)	จิตินา วรรณศรี (2550)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549)	ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549)	ประพนธ์ศิริ สุเสารัจ (2551)	จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554)
18. ความสามารถในการทำนาย (Prediction)				✓					✓						
19. การตระหนักรู้ (Awareness)	✓														
20. ความเข้าใจ (Understanding)	✓														
21. ความเชี่ยวชาญ (Expertise)								✓							
22. จินตนาการ (Imagine)														✓	
23. การสังเคราะห์ (Synthesis)														✓	
24. การยืนหยัด (Persistent)															
25. ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking skill)								✓							
26. แรงจูงใจ (Motivation)								✓							
27. เทคนิควิธี (Techniques)	✓														
28. การอยู่กับการเปลี่ยนแปลง (Change adjustment)							✓								
29. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)							✓								
30. การตระหนักในความจริง (Actualization)	✓														

จากตารางที่ 2-5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) พบว่า มีจำนวน 30 องค์ประกอบ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ได้ 4 องค์ประกอบ คือ การคิดสิ่งใหม่ (Originality) ความคิดคล่องตัว (Fluency) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) แสดงเป็น โมเดลการวัดได้ดังภาพที่ 2-6



ภาพที่ 2-6 โมเดลการวัดความคิดสร้างสรรค์

จากภาพที่ 2-6 แสดงโมเดลการวัดความคิดสร้างสรรค์ที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ประกอบด้วยการคิดสิ่งใหม่ (Originality) ความคิดคล่องตัว (Fluency) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบดังหัวข้อที่จะกล่าวถึงข้างล่างนี้

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการคิดสิ่งใหม่ (Originality)

สิ่งใหม่ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง เพิ่งมี เช่น สิ่งมาใหม่ ยังไม่ได้ใช้ เช่น ของใหม่ไม่เคยประสบมาก่อน เช่น ความรู้ใหม่ เพลงใหม่ เริ่มแรก เช่น ชาวใหม่ นักเรียนใหม่ ขณะที่ Guilford (1967 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2546) กล่าวว่า การคิดสิ่งใหม่ (Originality) หมายถึงลักษณะความคิดแปลกใหม่ซึ่งแตกต่างไปจากความคุ้นเคย อาจแสดงออกในรูปลักษณะทางการผลิตหรือกระบวนการคิดก็ได้ การคิดสิ่งใหม่ไม่จำเป็นต้องเป็น

สิ่งใหม่ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน อาจเกิดจากการสะสมรวบรวมความรู้มาประยุกต์หรือคัดแปลงให้ เกิดเป็นสิ่งใหม่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการคิดสิ่งใหม่สามารถอธิบายได้ตามลักษณะดังนี้

1. ลักษณะทางกระบวนการ คือ เป็นกระบวนการคิด และสามารถแตกความคิดจากของเดิมไปสู่ความคิดแปลกใหม่ที่ไม่ซ้ำกับของเดิม
 2. ลักษณะของบุคคล คือ บุคคลที่มีการคิดสิ่งใหม่ ๆ จะเป็นบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง เชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าลอง กล้าแสดงออก ไม่ขลาดกลัวต่อความไม่แน่นอนหรือความคลุมเครือ แต่เต็มใจและยินดีที่จะเผชิญและเสี่ยงกับสภาพการณ์ดังกล่าว บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จึงมีสุขภาพจิตที่ดีด้วย
 3. ลักษณะทางผลิตผล ผลงานที่เกิดจากการคิดสิ่งใหม่เป็นผลงานที่แปลกใหม่ไม่เคยปรากฏมาก่อน มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและประโยชน์ต่อส่วนรวม คุณค่าของงานจึงมีตั้งแต่ระดับต้น เช่น ผลงานที่เกิดจากความคิดอย่างอิสระ เกิดจากแรงจูงใจของตนที่ทำการสนองความต้องการของตนโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพของงาน และค่อย ๆ พัฒนาขึ้น โดยเพิ่มทักษะบางอย่างจนถึงเป็นขั้นงานประดิษฐ์ซึ่งเป็นสิ่งที่คิดค้นใหม่ไม่ซ้ำกับใคร จากนั้นก็พัฒนางานประดิษฐ์ให้ดีขึ้นจนเป็นขั้นสูงสุด
- สอดคล้องกับทัศนะของ Russell (2001) ที่ว่าการคิดสิ่งใหม่เป็นการคิดที่สามารถแตกความคิดจากของเดิมไปสู่ความคิดแปลกใหม่ที่ไม่ซ้ำกับของเดิมมีคุณค่าทั้งต่อตนเองและประโยชน์ต่อส่วนรวม ขณะที่ Quinn (2004) นำเสนอว่าการคิดสิ่งใหม่มีความจำเป็นที่ต้องใช้
- ในการบริหารงาน โดยเฉพาะในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นตลอดเวลาทั้งในและนอกองค์กร ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและสังคม ผู้บริหารหรือหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จะสามารถแก้ปัญหา นำองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีการคิดสิ่งใหม่ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และอารี พันธุ์ณี (2546) อธิบายการคิดสิ่งใหม่ (Originality) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดสิ่งแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น และ เกรียงศักดิ์เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) กล่าวถึง องค์ประกอบของการคิดสิ่งใหม่ว่า การที่คนเราจะกำหนดว่าสิ่งใดเกิดจากการคิดสิ่งใหม่นั้นต้องเป็นสิ่งใหม่ (Original) สิ่งที่เกิดสร้างสรรค์ออกมาต้องเป็นการคิดที่แหวกล้อมความคิดเดิมที่มีอยู่หรือที่เรียกว่า ความคิดต้นแบบ (Prototype) ไม่ลอกเลียนแบบใคร ถึงแม้ว่าในบางครั้งอาจคิดซ้ำกับคนอื่นหรือมีคนเคยคิดมาแล้ว แต่ตนไม่รู้มาก่อนและไม่ได้ลอกเลียนความรู้ที่มีอยู่แล้วลักษณะแบบนี้ก็ถือว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์ และ ได้เสนอว่าการคิดสิ่งใหม่สามารถเกิดขึ้นได้ 2 ทางด้วยกัน คือ

1. เริ่มจากจินตนาการแล้วนำไปสู่สภาพความเป็นจริง กล่าวคือ การคิดสิ่งใหม่เกิดจากการทำงานของสมองซีกขวา ซึ่งสมองมีความสามารถจินตนาการ คิดสร้างสิ่งมหัศจรรย์ล้ำลึกได้อย่างไม่จำกัด จินตนาการเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะช่วยให้สามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ

ได้อย่างไม่จำกัด ทำให้ค้นพบสิ่งแปลกใหม่ และเมื่อนำมาประกอบกับการคิดเชิงวิเคราะห์และการคิดไว้มิติอื่น ๆ เพื่อกลั่นกรองพิจารณาความเป็นไปได้จึงสามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมในโลกของความเป็นจริง

2. เริ่มจากความรู้แล้วคิดต่อยอดสู่สิ่งใหม่ การคิดสิ่งใหม่ในลักษณะนี้เกิดจากการนำข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่มาคิดต่อยอดหรือคิดเพิ่ม ฐานข้อมูลที่มีอยู่จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดเรื่องใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิมซึ่งในโลกแห่งความเป็นจริงความคิดใหม่ ๆ ที่ได้นั้นมักไม่ใช่ความคิดต้นแบบล้วน ๆ แต่มักมาจากการรวบรวมปรับปรุงแนวคิดของผู้อื่นที่ได้นำเสนอก่อนหน้านั้น ความคิดสร้างสรรค์จะเข้าไปต่อยอดความคิดเดิมกลายเป็นความคิดใหม่ และความคิดใหม่นั้นจะถูกท้าทายจากอีกความคิดหนึ่งเสมอ มีอิทธิพลให้เกิดความงอกงามทางความคิดและสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ ในโลกที่พัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง นักจิตวิทยาค้นพบว่าทุกคนสามารถฝึกฝนให้มีความคิดสร้างสรรค์โดยไม่ขึ้นอยู่กับว่าคนนั้นมีพรสวรรค์และไม่ได้ถูกจำกัดด้วย เพศ อายุ การศึกษา ฯลฯ อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มว่าเด็กคิดสร้างสรรค์ได้ง่ายกว่าผู้ใหญ่ เพราะไม่ถูกจำกัดด้วยเหตุผลต่าง ๆ อันเกิดจากกรอบโลกทัศน์ มโนทัศน์ ประสบการณ์ ความเคยชิน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเหตุให้ผู้ใหญ่ไม่ค่อยกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ทั้ง ๆ ที่มีศักยภาพที่จะคิดได้และทำได้

จิตติมา วรณศรี (2550) การคิดสิ่งใหม่เป็นกระบวนการทางสมองที่สามารถคิดได้หลากหลายแง่มุม อันเกิดจากการมองเห็นความสัมพันธ์ การจินตนาการและการบูรณาการประสบการณ์เดิมที่มีอยู่เข้ากับประสบการณ์ใหม่แล้วสร้างการคิดสิ่งใหม่ ๆ โดยการคิดสิ่งใหม่ คือความสามารถในการคิดสิ่งที่แปลกใหม่ โดยการนำความรู้ประสบการณ์ที่สะสมไว้มานำประยุกต์ใช้เพื่อคิดสิ่งใหม่ที่สามารถใช้แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และเสนอตัวบ่งชี้ การคิดสิ่งใหม่ คือ คำตอบทั้งหมดที่เป็นความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากธรรมดาในการตอบของกลุ่มตัวอย่าง โดยการกำหนดสถานการณ์ ให้เขียนคำตอบที่แปลกใหม่ เช่น ท่านมีวิธีการใดบ้างที่ทำให้ครุมาปฏิบัติงานทันตามเวลาที่กำหนด

Torrance (1962 อ้างถึงใน จิตติมา วรณศรี, 2550) ได้เสนอว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์ หรือการคิดสิ่งใหม่เป็นกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative problem solving) เพื่อนำไปสู่หนทางที่จะทำให้เกิดแนวคิดริเริ่มหรือสิ่งใหม่ ซึ่งแบ่งเป็นขั้นดังนี้ 1) ขั้นค้นพบความจริง (Fact finding) ขั้นนี้เริ่มตั้งแต่เกิดความรู้สึกกังวลใจ มีความสับสนวุ่นวายเกิดขึ้นในใจ แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าคืออะไร จากจุดนี้พยายามตั้งสติและพิจารณาว่าความยุ่งยากสับสนวุ่นวาย หรือสิ่งที่ทำให้กังวลนั้นคืออะไร 2) ขั้นค้นพบปัญหา (Problem finding) เมื่อพิจารณาโดยรอบคอบแล้วจึงสรุปได้ว่าความกังวลใจ ความสับสนวุ่นวายในใจนั้น ก็คือมีปัญหากเกิดขึ้นนั่นเอง 3) ขั้นตั้งสมมติฐาน (Idea finding) เมื่อรู้ว่ามีปัญหากเกิดขึ้นก็จะ

พยายามคิดตั้งสมมติฐานขึ้นและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานในขั้นต่อไป 4) ขั้นค้นพบคำตอบ (Solution finding) ขั้นวิเคราะห์ข้อมูลและพบคำตอบจากการทดสอบสมมติฐาน และ 5) ขั้นยอมรับผลจากการค้นพบ (Acceptance finding) ขั้นนี้จะเป็นการยอมรับคำตอบที่ได้จากการพิสูจน์ อันจะนำไปสู่หนทางที่จะทำให้เกิดแนวคิดริเริ่มหรือสิ่งใหม่ต่อไป

ขณะที่ Wallach and Kogan (1984 อ้างถึงใน จิตินา วรณศรี, 2550) อธิบายว่า การคิดริเริ่มสิ่งใหม่แบ่งออกเป็น 4 ขั้น คือ 1) ขั้นเตรียม (Period of preparation) เป็นขั้นที่พยายามรวบรวมข้อเท็จจริงเรื่องราวและแนวคิดต่าง ๆ ที่มีอยู่เข้าด้วยกันเพื่อหาความกระจ่างของปัญหา ประเมินถึงวิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา 2) ขั้นเพาะความรู้ (Period of incubation) ระยะเวลาที่ผู้คิดต้องใช้ความคิดอย่างหนักเพื่อนำความรู้ที่รวบรวมไว้แต่แรกประสมกลมกลืนเข้าเป็นร่องรอยและครุ่นคิดอยู่ในจิตใต้สำนึก (Unconscious mind) 3) ขั้นเกิดความคิด (Period of illumination) เป็นระยะที่เกิดการหยั่งรู้ ตระหนักถึงคำตอบที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการแก้ปัญหา นั้น และ 4) ขั้นพิสูจน์ (Period of verification) คือการเก็บรวบรวมความรู้ที่ได้จาก หยั่งรู้แล้วทดสอบว่าสิ่งนั้นสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่และสรุปเป็นเกณฑ์ต่อไป

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) ให้นิยามของ การคิดสิ่งใหม่เป็นองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นความสามารถในการค้นพบสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นความสามารถในการคิดที่ต่างจากคนอื่น ต่างจากธรรมดา ต่างจากสิ่งที่เคยเป็น เป็นความคิดที่ไม่เคยมีใครคิดมาก่อน คนอื่นคิดไม่ถึง ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้ 1) ความคิดสิ่งใหม่ที่มาเพิ่มเติม ที่มาขยายความคิดเดิม ๆ 2) ลักษณะของคนคิดสิ่งใหม่ ต้องเป็นคนที่เชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าเสี่ยง กล้าแสดงออก และ 3) ต้องมีการลงมือปฏิบัติ เพื่อสร้างผลงานออกมาโดยสนใจที่จะสร้างผลงานตามจินตนาการ ความพอใจ ความต้องการ และความคิดที่มีอิสระ ขณะที่ อารี พันธุ์มณี (2543) กล่าวว่า การคิดสิ่งใหม่ หมายถึง ลักษณะความคิดแปลกใหม่แตกต่างจากความคิดธรรมดา หรือความคิดง่าย ๆ และเป็นความคิดที่สร้างประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อสังคม การคิดสิ่งใหม่เป็นลักษณะความคิดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก เป็นความคิดที่แปลกแตกต่างจากความคิดเดิม การคิดสิ่งใหม่จำเป็นต้องอาศัยความกล้าคิด กล้าลอง เพื่อทดสอบความคิดของตน ลักษณะของคนที่มีการคิดสิ่งใหม่ ๆ คือ เป็นคนไม่ชอบความจำเจ ซ้ำซาก แต่จะชอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความแปลกใหม่กว่าเดิม และการคิดสิ่งใหม่เป็นลักษณะความคิดแปลกใหม่แตกต่างจากความคิดธรรมดา หรือความคิดง่าย ๆ การคิดสิ่งใหม่หรือที่เรียกว่า Wild idea เป็นความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ประกอบด้วย 1) การคิดสิ่งใหม่ อาจเกิดจากการนำเอาความรู้เดิมมาคิดตัดแปลงและประยุกต์ให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้น เช่น การคิดเครื่องบินได้สำเร็จก็ได้แนวความคิดจากการทำเครื่องร่อนเป็นต้น และ 2) การคิดสิ่งใหม่จึงเป็นลักษณะความคิดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกเป็นความคิดที่แปลกแตกต่างจากความคิดเดิมและอาจไม่เคย

มีใครนึก หรือคิดมาก่อนการคิดสิ่งใหม่จำเป็นต้องอาศัยลักษณะความกล้าคิดกล้าลองเพื่อทดสอบความคิดของตน บ่อยครั้งที่การคิดสิ่งใหม่จำเป็นต้องอาศัยจินตนาการ ด้านพฤติกรรมกรรมการคิดสิ่งใหม่ ของบุคคล จากการศึกษาค้นคว้าก็พบว่าคนที่มีการคิดสิ่งใหม่มักไม่ชอบความจำเจ ซ้ำซาก แต่จะชอบปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้งานของเขามีชีวิตชีวา และมีความแปลกใหม่กว่าเดิม เขาจะเป็นบุคคลที่มีความศรัทธาที่จะทำงานที่ค่อนข้างยากซับซ้อน อาศัยความสามารถสูงให้สำเร็จได้ และเขาจะเป็นคนมุ่งมั่น และมีสมาธิแน่วแน่ในงานของตนโดยไม่เห็นแก่สินจ้าง และรางวัล แต่เป็นการทำงานที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การคิดสิ่งใหม่” ได้ว่าหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความคิดแปลกใหม่ ซึ่งแตกต่างไปจากความคุ้นเคย และไม่เคยปรากฏมาก่อน เกิดเป็นสิ่งใหม่ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความกล้าคิด คิดหลายแง่มุม กล้าลอง กล้าแสดงออก ไม่กลัวต่อความไม่แน่นอน และยินดีที่จะเผชิญความเสี่ยงกับสภาพการณ์ดังกล่าว ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การคิดสิ่งใหม่ (Originality) คือ ความคิดแปลกใหม่ซึ่งแตกต่างไปจากความคุ้นเคยและไม่เคยปรากฏมาก่อน การกล้าลอง กล้าคิด กล้าแสดงออกในสิ่งใหม่ ๆ และไม่กลัวต่อความไม่แน่นอนและยินดีที่จะเผชิญความเสี่ยงกับสภาพการณ์ดังกล่าว

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบความคิดคล่องตัว (Fluency)

คล่องตัว ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง เคลื่อนไปได้สะดวก เป็นไปได้โดยสะดวกไม่ติดขัด ขณะที่ Guilford (1959 อ้างถึงใน จิตินา วรณศรี, 2550) กล่าวว่า ความคิดคล่องตัว (Fluency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว มีปริมาณคำตอบจำนวนมาก แตกต่างกันและหลากหลาย โดยแบ่งเป็น

- 1) ความคล่องตัวด้านถ้อยคำ (Word fluency) เป็นความสามารถใช้ถ้อยคำได้อย่างคล่องแคล่ว
- 2) ความคล่องตัวด้านการโยงสัมพันธ์ (Associational fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่มีความหมายเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 3) ความคล่องตัวด้านการแสดงออก (Expressional fluency) เป็นความสามารถในการคิดนำคำมาเรียงเป็นวลีหรือประโยคเพื่อแสดงจุดมุ่งหมายได้อย่างเหมาะสม และ
- 4) ความคล่องตัวในการคิด (Ideational fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดในสิ่งที่ต้องการ โดยผลิตความคิดได้อย่างหลากหลาย

Guilford (1967 อ้างถึงใน จิตินา วรณศรี, 2550) กล่าวว่า คนที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องมีความคิดคล่องตัวฉับไวที่จะรับรู้ปัญหา มองเห็นปัญหา สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นใหม่ ๆ และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ซึ่งวิธีคิดเป็นตามลำดับขั้น ประกอบด้วย

- 1) การรับรู้และการเข้าใจ (Cognition) หมายถึงความสามารถของสมองในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้

รวดเร็ว 2) การจำ (Memory) หมายถึง ความหมายของสมองในการสะสมข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มา และสามารถระลึกออกมาได้ตามที่ต้องการ 3) การคิดแบบอเนกนัย (Divergent thinking) หมายถึง ความสามารถของสมองในการให้การตอบสนองได้หลายอย่าง ๆ จากสิ่งเร้าที่กำหนดให้โดยไม่จำกัดจำนวนคำตอบ 4) การคิดแบบเอกนัย (Convergent thinking) หมายถึง ความสามารถของสมองในการให้การตอบสนองที่ถูกต้อง และดีที่สุดจากข้อมูลที่กำหนดให้ และ 5) การประเมินค่า (Evaluation) หมายถึง ความสามารถของสมองในการตัดสินใจข้อมูลที่กำหนดให้ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

อารี พันธุ์ณี (2546) อธิบายว่า ความคิดคล่องตัว หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว มีปริมาณการตอบสนองได้มาก สอดคล้องกับ อารี พันธุ์ณี (2543) กล่าวว่า ความคิดคล่องตัว หมายถึง ความคิดต่าง ๆ ที่มีลักษณะของการแก้ปัญหาที่ได้คำตอบไม่ซ้ำกัน โดยพิจารณาจากปริมาณ หรือจำนวนของคำตอบหรือข้อคิดเห็นซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ชนิด ดังนี้ 1) ความคิดคล่องตัวทางด้านถ้อยคำ (Word fluency) เป็นความสามารถเลือกคำมาใช้ อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ พวกนักเขียน นักพูด นักปาฐกถา นักได้วาที โดยทั่วไปจะมี ความคล่องแคล่วในการใช้ถ้อยคำสูง 2) ความคิดคล่องตัวทางการเชื่อมโยงสัมพันธ์ (Associational fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันหรือคล้ายกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนดให้ เช่น จากคำที่ให้ เช่น เกวียน อาจจะตอบว่า รถเป็น ความสัมพันธ์ในลักษณะความคล้ายกันทางด้านรูปร่าง อาจจะตอบในลักษณะการใช้ประโยชน์ คือ บรรทุกของ ขณะเดียวกันอาจจะตอบว่า มา ซึ่งมีความสัมพันธ์กับเกวียน คือ ใช้ลากเกวียน เป็นต้น 3) ความคิดคล่องตัวทางการแสดงออก (Expressional fluency) เป็นความสามารถทางการใช้ภาษาในลักษณะของวลี หรือประโยค มีความสามารถนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้าง เป็นประโยคที่สอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ต่าง ๆ กวี นักเขียน นักพูด ล้วนแต่มีความคิดคล่องตัวทางการแสดงออก เช่น สุนทรภู่ศรีปราชญ์ และ 4) ความคล่องตัวในการคิด (Ideational fluency) เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาหรือหาทางออกด้านต่าง ๆ ได้มากที่สุด เช่น ถามว่าหนังสือใช้ทำอะไรได้บ้าง คำตอบที่สามารถคิดได้มีมาก เช่น ใช้สำหรับการอ่านพิมพ์ทำหมวก ทำของเล่น เป็นต้น ยิ่งคิดคำตอบได้มากเท่าใดถือว่ามีความคิดคล่องตัวในการคิดมากเพียงนั้น

จิตติมา วรรณศรี (2550) ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการทางสมองที่สามารถคิดได้ หลากหลายแง่มุม อันเกิดจากความคิดคล่องตัว โดยความคิดคล่องตัว คือ ความสามารถในการสร้างความคิดที่เป็นทางเลือกได้ จำนวนมาก โดยมีความแตกต่าง หลากหลายได้อย่างรวดเร็วและเสนอ ตัวบ่งชี้ ความคิดคล่องตัวคือ คำตอบที่เป็นไปได้ตามเงื่อนไขของคำถาม ตามปริมาณคำตอบที่ไม่ซ้ำกัน โดยการกำหนดข้อความ ให้เขียนคำตอบให้ได้จำนวนคำตอบมากที่สุด เช่น ท่านนึกถึงอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา และ ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551)

ให้นิยามของ ความคิดคล่องแคล่ว ว่าเป็นการคิดที่มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้า สามารถสังเกตเห็น รับรู้ และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้เร็วที่สุด

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “ความคิดคล่องตัว” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหาคำตอบของปัญหาที่ไม่ซ้ำกัน ได้อย่างคล่องตัว ไม่ติดขัด ทั้งด้านการใช้ ถ้อยคำการโยงสัมพันธ์ การแสดงออกและการคิดในสิ่งที่ต้องการ ได้อย่างหลากหลาย ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ความคิดคล่องตัว คือ การคิดหาคำตอบของปัญหาที่ไม่ซ้ำกัน ได้อย่างคล่องตัว การใช้ถ้อยคำที่มีความหมายเหมือนกันเพื่ออธิบายแนวทางปฏิบัติงาน และการคิดในสิ่งที่ต้องการ ได้อย่างหลากหลายเพื่อแสดงจุดมุ่งหมาย ได้อย่างเหมาะสม

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบความคิดละเอียดลออ (Elaboration)

ละเอียดลออ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง ถี่ถ้วน รอบคอบ เช่น ตรวจบัญชีอย่างละเอียดลออ คุณแล้ข้าวของอย่างละเอียดลออ ไม่ให้ตกเรี่ยเสียหาย ขณะที่ Guilford (1959 อ้างถึงใน จิตินา วรณศรี, 2550) กล่าวว่า ความคิดละเอียดลออ หมายถึง การคิดในรายละเอียดเพื่อขยายความคิดหลักให้สมบูรณ์ ซึ่งสัมพันธ์กับความสามารถในการสังเกต ไม่ละเลยสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ผู้อื่นมองข้ามไป ผู้ที่มีความละเอียดประณีตแสดงว่าเป็นผู้มีประสาทรับรู้ไว ช่างสังเกต ลึกซึ้ง มีปฏิกิริยาต่อสภาพแวดล้อมตลอดเวลา และสามารถจำแนกแยกแยะได้อย่างรวดเร็ว ความละเอียดลออในการคิดเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นยิ่งในการสร้างผลงานที่มีความแปลกใหม่ให้สำเร็จ

ขณะที่ อารี พันธุ์มณี (2543) กล่าวว่า ความคิดละเอียดลออเป็นความคิดประณีตพิถีพิถัน เป็นความคิดในลักษณะของการตกแต่งรายละเอียดเพื่อทำผลผลิตทางด้านความคิดสร้างสรรค์มีความสมบูรณ์ความคิดละเอียดลออมีความหมายรวมถึงการสังเกตเห็นในสิ่งที่บุคคลอื่นมองไม่เห็น หรืออีกความหมายหนึ่ง หมายถึงการมององค์ประกอบย่อย ๆ ขององค์ประกอบรวมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันโดยตลอด ความคิดละเอียดลออนี้ สามารถสังเกตได้ชัดจากผลงานของสถาปนิก นักวิทยาศาสตร์ นักดนตรี ผู้สร้างผลงานศิลปะและกวี เป็นต้น และ อารี พันธุ์มณี (2546) อธิบาย ความคิดละเอียดลออ หมายถึง ความคิดในรายละเอียดที่นำมาตกแต่งความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ ได้ภาพที่ชัดเจนสมบูรณ์

จิตินา วรณศรี (2550) ให้นิยาม ความละเอียดลออในการคิด หมายถึง ความสามารถในการคิดสิ่งที่เป็นรายละเอียดย่อย ๆ เพื่อเติมเต็มหรือขยายความคิดหลักให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และเสนอตัวบ่งชี้ ความคิดละเอียดลออ คือ คำตอบที่ละเอียด ครอบคลุมให้มากที่สุด โดยกำหนดสถานการณ์ ให้เขียนคำตอบเช่น ท่านคิดว่าจะมีแนวทางปฏิบัติอย่างไรบ้าง ในการประเมินแผนการ

จัดประสบการณ์เรียนรู้ของครู และ ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) ให้นิยามของ ความคิดละเอียดลอบว่าหมายถึง การฝึกลมองเห็นรายละเอียดของสิ่งต่าง ๆ เป็นความคิดที่นำมาเพิ่มเติมเสริมแต่งความคิดครั้งแรกให้ได้ความหมายสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งการเสริมแต่งและตัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมไม่ถูกต้องออกไป ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “ความคิดละเอียดลอบ” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการคิดในรายละเอียดด้วยความคิดประณีต และรอบคอบเพื่อขยายตกแต่งรายละเอียดความคิดหลักให้ได้ภาพที่ชัดเจนสมบูรณ์ ซึ่งสัมพันธ์กับความสามารถในการสังเกตไม่ละเลยสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ผู้อื่นมองข้ามไป ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ความคิดละเอียดลอบ คือ ความละเอียดในการพิจารณาอนุมติ การขยายความคิดหลักเพื่อให้ได้รายละเอียดที่ชัดเจน และความเป็นคนช่างสังเกตไม่ละเลยสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ผู้อื่นมองข้ามไป

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบความคิดยืดหยุ่น (Flexibility)

ยืดหยุ่น ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง ลักษณะที่วัตถุสามารถกลับคืนสู่รูปทรงเดิมได้ หลังจากแรงที่มากระทำต่อวัตถุนั้นหยุดกระทำ โดยปริยาย หมายความว่า รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว ไม่ตายตัว อะลุ่มอล่วย เปลี่ยนแปลงได้ ขณะที่ Guilford (1959 อ้างถึงใน จิตินา วรณศรี, 2550) กล่าวว่า ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) เป็นความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภทและหลายทิศทาง เป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย ความคิดยืดหยุ่นมีส่วนสัมพันธ์กับการตัดแปลงและความอิสระในการคิด ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ พัฒนาความคิดให้แตกแขนงในทิศทางที่แตกต่างไม่ซ้ำซ้อน นำไปสู่การคิดอย่างมีคุณภาพและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 1) ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous flexibility) เป็นความสามารถในการคิดได้หลายอย่างโดยอิสระ และ 2) ความคิดยืดหยุ่นทางการตัดแปลง (Adaptive flexibility) เป็นความสามารถที่จะคิดได้อย่างหลากหลายและสามารถคิดตัดแปลงจากสิ่งหนึ่งไปเป็นหลายสิ่งได้

ขณะที่ อารี พันธุ์มณี (2543) อธิบาย ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึงความสามารถในการคิดได้หลายทิศทาง หลายประเภท หลายชนิด หลายกลุ่ม และ อารี พันธุ์มณี (2546) เสนอว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้กว้างไกลหลายทิศทาง หรือเรียกว่าลักษณะการคิดอเนกนัย หรือการคิดแบบกระจาย โดยเฉพาะ ความคิดยืดหยุ่นทางการตัดแปลง (Adaptive flexibility) คนที่มีความคิดยืดหยุ่นจะคิดได้ไม่ซ้ำกัน

ทัศนะของ Coon (1986 อ้างถึงใน วณิช สุชาติรัตน์, 2547) ได้อธิบายว่า ลักษณะเด่นของความคิดยืดหยุ่น คือ มีการกระจายออกหลายทิศทาง เปรียบเสมือนการกระจายของแสงสว่างของเทียนหรือหลอดไฟ โดยความคิดยืดหยุ่นจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ 1) ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที

(Spontaneous flexibility) เป็นความคิดที่เกิดขึ้น โดยที่ไม่มีการคิดแปลงหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิม และ 2) ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (Adaptive flexibility) คือ ต้องใช้ความคิดในลักษณะของการจัดรูปแบบของสิ่งที่กำหนดให้เสียใหม่สอดคล้องกับ จิตินา วรณศรี (2550) ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ความคิดสร้างสรรค์ ว่าเป็นกระบวนการทางสมองที่สามารถคิดได้หลากหลายแง่มุม อันเกิดจากความยืดหยุ่นในการคิด โดยความยืดหยุ่นในการคิด คือ ความสามารถในการสร้างความคิดที่แตกต่างในมุมมองใหม่ ได้หลายประเภท หลายกลุ่ม ซึ่งอาจจะเกิดจากการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และเสนอด้วบังชี้ ความคิดยืดหยุ่น คือ คำตอบที่เป็นไปได้ ซึ่งจะจัดกลุ่มหรือประเภทของคำตอบของแต่ละคนตามความคิดเห็นหรือข้อเสนอ ในวิธีการคิดที่แตกต่างกันจากสิ่งเร้าหรือเงื่อนไขที่กำหนด เช่น ท่านคาดคะเนถึงสิ่งทีบุคคลในสถานการณ์ควรจะทำ หากผลการประเมินคุณภาพด้านผู้เรียนอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง และ ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) ให้นิยามของ ของความคิดยืดหยุ่น ว่าเป็นการคิดได้ไกล คิดได้หลายทิศทาง หลายแง่มุม หลายรูปแบบ

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “ความคิดยืดหยุ่น” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และเป็นการคิดนอกกรอบไม่คอกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย การคิดได้อย่างอิสระ

จากผลการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของ “ความคิดสร้างสรรค์” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ 1) การคิดสิ่งใหม่ (Originality) 2) ความคิดคล่องตัว (Fluency) 3) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) และ 4) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) ข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและด้วบังชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2-6 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้วัดความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
1. การคิดสิ่งใหม่ (Originality)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงออกถึงความคิดแปลกใหม่ ซึ่งแตกต่างไปจากความคุ้นเคย และไม่เคย ปรากฏมาก่อน เกิดเป็นสิ่งใหม่มี ประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องอาศัย ความกล้าคิด คิดหลายแง่มุม กล้าลอง กล้า แสดงออก ไม่กลัวต่อความไม่แน่นอน และ ยินดีที่จะเผชิญความเสี่ยงกับสภาพการณ์ ดังกล่าว	1. ความกล้าที่จะนำเสนอแนวคิด ใหม่ ๆ 2. ความคิดแปลกใหม่ 3. การทดลองใช้วิธีใหม่เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ 4. การพัฒนาระบบการทำงาน 5. การยอมรับผลลัพธ์ที่เกิดจาก การคิดสิ่งใหม่
2. ความคิดคล่องตัว (Fluency)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการ คิดหาคำตอบของปัญหาที่ไม่ซ้ำกันได้อย่าง คล่องตัว ไม่ติดขัด ทั้งด้านการใช้ถ้อยคำ การ แสดงออกและการคิดในสิ่งที่ต้องการได้อย่าง หลากหลาย	1. การคิดหาคำตอบของปัญหาที่ ไม่ซ้ำกัน 2. การใช้ถ้อยคำที่มีความหมาย เหมือนกันเพื่ออธิบาย 3. การคิดหาคำตอบได้อย่าง รวดเร็ว 4. ตอบปัญหาได้อย่างทันที
3. ความคิด ละเอียดลออ (Elaboration)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงออกถึงการคิดในรายละเอียด ด้วยความคิดประณีต และรอบคอบเพื่อขยาย ตกแต่งรายละเอียดความคิดหลักให้ได้ภาพที่ ชัดเจนสมบูรณ์ ซึ่งสัมพันธ์กับความสามารถ ในการสังเกต ไม่ละเลยสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ ผู้อื่นมองข้ามไป	1. การคิดทบทวนหลายครั้ง 2. การคิดวิเคราะห์และประเมิน เนื้อหาอย่างละเอียดเพื่อข้อมูลที่ มีคุณภาพ 3. การคิดให้ละเอียดก่อนพูด 4. ความเป็นคนช่างสังเกต
4. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถ ปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และเป็นการคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้ ความคุ้นเคย เป็นการคิดได้อย่างอิสระ	1. การปรับเปลี่ยนความคิดใน สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ 2. การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ 3. การคิดหรือปฏิบัติงานอย่าง อิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ ความคุ้นเคย

2. ปัจจัยการมีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้จัดการทั่ว ๆ ไป ผู้นำจะใช้กระบวนการของการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อค้นหาอนาคตที่เป็นไปได้สำหรับองค์กร มีคำกล่าวว่าคุณค่าที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง จะสามารถมองเห็นเส้นทางใหม่และสามารถโน้มน้าวให้คนอื่นคล้อยตามได้ วิสัยทัศน์เป็นความสามารถที่จะเติมเต็มส่วนที่ขาดหาย มองเห็นสิ่งอื่นนอกเหนือจากจุดบอดในขณะที่คนอื่นมองไม่เห็นและการมองมุ่งไปข้างหน้า (Harper, 2001, p. 31)

ความหมายของวิสัยทัศน์

Hickman and Silva (1984) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า การเดินทางจากสิ่งที่รู้ไปยังสิ่งที่ไม่รู้ โดยเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์อนาคตจากข้อมูลในปัจจุบัน

Noonan (2003) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า แบบจำลองทางความคิดของอนาคตที่พึงประสงค์หรือเป็นอุดมคติขององค์กรที่เป็นไปได้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานความจริง น่าเชื่อถือ และสร้างความดึงดูดใจ เป็นอนาคตที่ดีกว่า ประสบความสำเร็จหรือพึงพอใจมากกว่าปัจจุบัน ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีมีลักษณะดังนี้

1. ทำให้สมาชิกเกิดพลังใจ มีความกระตือรือร้นและความผูกพัน
2. ก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานของพนักงาน
3. สร้างมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ
4. เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต

Bush and Coleman (2001) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า ภาพที่เป็นไปได้ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของบุคคลหรือองค์กร อันเกิดจากความไม่พึงพอใจกับสภาพปัจจุบัน ซึ่งวิสัยทัศน์จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติและสะท้อนถึงค่านิยม

Quigley (1993) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า ข้อความที่แสดงถึงค่านิยม ความมุ่งหวัง และเป้าหมายของบริษัท ซึ่งบอกให้ทราบอย่างชัดเจนถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของบริษัท และนำเสนอทิศทางที่บริษัทมุ่งไปในอนาคต

Harrison and Caron (2002) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ คือ ภาพที่เกิดจากการมองไปข้างหน้าซึ่งเป็นภาพที่ต้องการจะเป็นอนาคตขององค์กร องค์กรที่มีวิสัยทัศน์จะมีทิศทางที่ชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

Ubben, Hughes and Norris (2004) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะสร้างและสื่อสารถึงภาพของสถานะที่พึงประสงค์ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้น จึงสรุปความหมายของวิสัยทัศน์ได้ว่า หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน ทั้งนี้ภาพ

นั้นต้องมีความชัดเจน เป็นไปได้ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่พึงประสงค์

องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์

ผู้วิจัยจะศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากทัศนะของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ เพื่อการสังเคราะห์และกำหนดเป็นองค์ประกอบที่จะใช้ในการวิจัย เพื่อจะนำไปสู่การศึกษาและกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้เพื่อใช้ในการวิจัยต่อไป ตามลำดับดังนี้

องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ตามทัศนะของ Braun

Braun (1991) ได้อธิบายถึงวิสัยทัศน์ทางบุคคลต่าง ๆ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 มิติที่สำคัญ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing)

องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ตามทัศนะของจิตติมา วรรณศรี

จิตติมา วรรณศรี (2550) ศึกษาเกี่ยวกับโมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ได้กำหนดวิสัยทัศน์เป็นบทบาทหน้าที่หนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารทุกคนที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (Implementing)

องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ตามผลการวิจัยของ Zaccaro and Banks และ

Dubrin

Zaccaro and Banks (2004) ได้เสนอจากผลการศึกษาว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (Implementing) ซึ่งสอดคล้องกับ Dubrin (2006) ที่สรุปจากการศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์การว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) ไม่ใช่เพียงแต่สร้างวิสัยทัศน์เท่านั้นแต่จะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่น ๆ รับทราบและนำไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ

องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ตามทัศนะของ Russell, Fisher, Wilmore และ Laub

Russell (2001) ที่ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ว่ามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ (Accountability) สอดคล้องกับ Fisher (1993) และ Wilmore (2002) กล่าวว่า ผู้นำนอกจากจะสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) แล้วต้องสามารถบอกกล่าวหรือเผยแพร่ (Articulate) วิสัยทัศน์เพื่อให้คนอื่นเข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing)

จะต้องมีความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ (Accountability) ขณะที่ Laub (1999) อธิบาย การมีวิสัยทัศน์จะต้องประกอบด้วย 1) การพัฒนาหรือการสร้างวิสัยทัศน์ และ 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์

องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ตามทัศนะของบรูซีย์ ศิริมหาสาคร

บรูซีย์ ศิริมหาสาคร (2548) ให้ทัศนะว่าผู้นำเป็นบุคคลที่คิดถึงผลในระยะยาวเสมอโดยมีการคิดเชิงนวัตกรรมและคิดเชิงสร้างสรรค์ตลอดเวลา และให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมของการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นบทบาทหน้าที่หนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารทุกคนที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (Implementing)

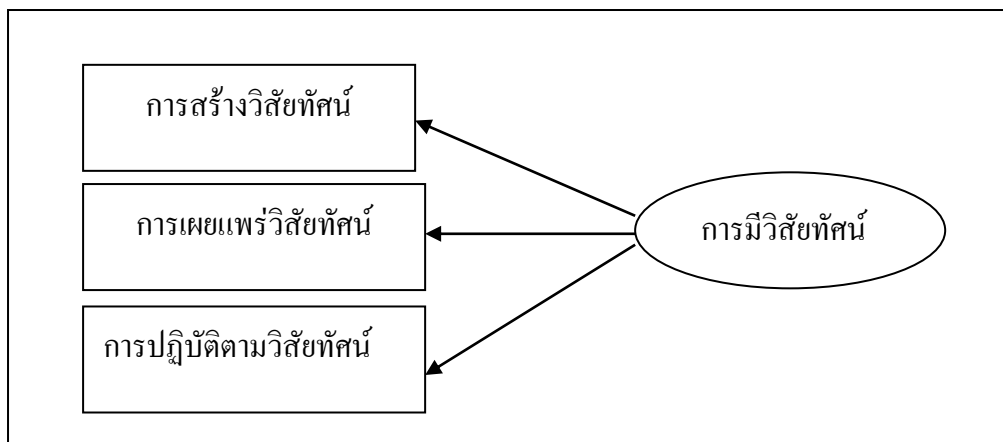
องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ตามทฤษฎีและทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ต่อไปตามลำดับดังแสดงในตารางที่ 2-7

ตารางที่ 2-7 สังเคราะห์องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบหลัก ของการมีวิสัยทัศน์	Braun (1991)	Fisher (1993)	Laub (1999)	Russell (2001)	Wilmore (2002)	Zaccaro and Banks (2004)	Dubrin (2006)	บรูซีย์ ศิริมหาสาคร (2548)	จิตติมา วรณศิริ (2550)
1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ (Accountability)		✓		✓	✓				

จากตารางที่ 2-7 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) พบว่ามี 7 องค์ประกอบ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ในที่นี้คือ ความถี่ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป) ได้ องค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ได้จำนวน 3 องค์ประกอบ

คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) แสดงโมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์ได้ดังภาพที่ 2-7



ภาพที่ 2-7 โมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์

จากภาพที่ 2-7 แสดงโมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์ ที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบดังหัวข้อที่จะกล่าวถึงข้างล่างนี้

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์

(Formulating)

การสร้างวิสัยทัศน์ เกิดจากการรวมกันของคำว่า “สร้าง” และ “วิสัยทัศน์” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 “สร้าง” หมายถึง ทำให้มีให้เป็นขึ้นด้วยวิธีต่าง ๆ (ใช้ทั้งทางรูปธรรมและนามธรรม) เช่น สร้างบ้าน สร้างเมือง สร้างศัตรู สร้างชื่อเสียง ดังนั้น การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การทำให้มีวิสัยทัศน์ด้วยวิธีต่าง ๆ

Yukl (2002) ได้กล่าวไว้ว่าในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่จะได้พบปะกับสมาชิกทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนและของคนอื่น ๆ เพื่อจะได้เลือกความคิดที่ดีมาใช้ประกอบการตัดสินใจ การสร้างวิสัยทัศน์เป็นวิธีกำหนดให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า

มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่ไม่ดีผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร โดยแบ่งเข้าไปในงานกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายการรับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันลักษณะการมีส่วนร่วมร่วมกัน เริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะนำไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

Dubrin (2006) ได้กล่าวว่าในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องเตรียมและใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายตามความจำเป็น โดยได้เสนอขั้นตอนที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์กร กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จ ประเมินปัญหาและโอกาสที่เอื้ออำนวย แล้วสร้าง ประเมินและตัดสินใจเลือก สอดคล้องกับ Zaccaro and Banks (2004) และ Dennis and Bocarnea (2005) ได้เสนอจากผลการศึกษาว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) เป็นประการแรกเพื่อให้เห็นถึงภาพที่ควรจะเป็นในอนาคต ในทำนองเดียวกับแนวคิดของ Wilmore (2002) ที่กล่าวว่าวิสัยทัศน์ผู้นำเกิดจากการรวบรวมข้อมูลจากทั้งคณะทำงานในโรงเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการ โดยการพูดคุย อภิปราย และร่วมมือกันในการสร้างวิสัยทัศน์ ทั้งนี้โดยใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องว่าปัจจุบันโรงเรียนมีสภาพเป็นอย่างไรและต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต

Wilmore (2002) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการพัฒนาวิสัยทัศน์หรือการสร้างวิสัยทัศน์จะบอกถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต จากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นทุกสิ่งในสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง นอกจากนี้ Locke and Kirkpatrick (1991) ได้เสนอแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนา รับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น ๆ และการจัดกระทำข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาสังเคราะห์และวิเคราะห์เพื่อสร้างภาพในอนาคตที่พึงปรารถนาและเป็นไปได้

ชลาลัย นิมิบุตร (2550) อธิบายว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่

ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหาร โรงเรียน และให้นิยามเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การที่ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์การซึ่งได้มาจากการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล รับฟังซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและสิ่งที่เป็นไปได้ โดยวิเคราะห์จากสถานภาพความเป็นจริงจากปัจจุบันอย่างเปิดเผยแล้วผสานความคิดที่ขัดแย้งกัน ให้ดำเนินไปในทางเดียวกัน จากนั้นสมาชิกทุกคนจึงผสานพลังมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ซึ่งวิสัยทัศน์จะประสบความสำเร็จนั้นสมาชิกจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูล มีความคิดสร้างสรรค์ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์โดยไม่ย่อท้อยอมรับข้อผิดพลาดอย่างไม่ปิดบังและพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีความอิสระในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยทุกคนจะมีลักษณะความผูกพันและยอมรับว่าวิสัยทัศน์ขององค์การนั้นมีคุณค่า มีประโยชน์ และมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเป็นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์การ

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การสร้างวิสัยทัศน์” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและสิ่งที่เป็นไปได้ แล้วนำเสนอสังเคราะห์และวิเคราะห์เพื่อสร้างภาพในอนาคตที่พึงปรารถนาและชัดเจน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคล และการมีภาพที่ชัดเจนในอนาคต

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating)

การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เกิดจากการรวมกันของคำว่า “เผยแพร่” และ “วิสัยทัศน์”

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 “เผยแพร่” หมายถึง โฆษณาให้แพร่หลาย เช่น เผยแพร่ความรู้ ดังนั้น การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง การโฆษณาวิสัยทัศน์ให้แพร่หลาย

Dubrin (2006) ได้อธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์การว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) ไม่ใช่เพียงแค่สร้างวิสัยทัศน์เท่านั้นแต่จะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่น ๆ รับทราบและนำไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่ง คือ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) หรือ การสื่อสารภาพที่คิด ขยายหรือขยายความคิด ความเชื่อ แนวคิดของตนให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคน

Yukl (2002) และ Zaccaro and Banks (2004) เสนอวิธีการจะแสดงให้ผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์หรืออนาคตที่เป็นไปได้ นั้น จำเป็นจะต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบเกิดความเข้าใจและยอมรับ

ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายแนวทางโดยการใช้วาทศิลป์ เช่นการใช้อุปมาอุปมัย การเขียนเป็นคำขวัญ การเขียนเป็นข้อความที่มีความหมาย การใช้ภาพ สัญลักษณ์ใด ๆ ที่แทนวิสัยทัศน์

Sergiovanni (1984) กล่าวว่าไว้ว่าผู้นำสามารถเผยแพร่ให้สมาชิกรับรู้วิสัยทัศน์ของตนได้ด้วยคำพูดและการกระทำเป็นตัวอย่าง ในเวลาต่อมาได้มีผลงานวิจัยที่ได้สนับสนุนและยืนยันว่าการเผยแพร่วิสัยทัศน์ทำได้โดยการใช้วาทศิลป์การอุปมา คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ เพื่อโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เชื่อและเห็นคล้อยตาม โดยการเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถทำได้ 3 แนวทาง คือ 1) โดยการพูด หมายถึง ทั้งโดยปากเปล่า และโดยการเขียนเพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรหรือสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร 2) โดยการกระทำหมายถึง การจัดสถานที่ทำงาน การรับรองผู้ที่มาเยี่ยมชม การเลือกเน้นสนใจ สิ่งใดสิ่งหนึ่ง พิธีการต่าง ๆ และการจัดตารางปฏิบัติกิจกรรมประจำวัน และ 3) โดยการให้รางวัล หมายถึง คำพูดและการกระทำของผู้บริหารที่เลือกให้รางวัลแก่ครู นักเรียนผู้ปกครองและสมาชิกอื่น ๆ ของโรงเรียน โดยอาจเป็นคำพูดง่าย ๆ ที่แสดงความขอบคุณ คำยกย่องชมเชยการให้สิทธิพิเศษ การให้การสนับสนุน เป็นต้น นอกจากนี้ แนวคิดของ Braun (1991) ที่กล่าวถึงเกี่ยวกับการเผยแพร่วิสัยทัศน์ เมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจำเป็นต้องบรรยายอธิบายและทำให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ เข้าใจ และมองเห็นความเป็นไปได้ผู้นำจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั่นคือ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์รวมจุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์คือการให้สมาชิกขององค์กรยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตน ผู้นำจะต้องมีศิลปะในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก จิตติมา วรรณศรี (2550) อธิบายว่าองค์ประกอบหนึ่งของวิสัยทัศน์ คือ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ อันเป็นการสื่อสารให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ รวมทั้งเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ โดยอาจใช้การสื่อสารด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การพูด การเขียนหรือการใช้สัญลักษณ์ และการกระทำ และให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ความสำเร็จของสถานศึกษาคือการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติร่วมกัน ขณะที่องค์ประกอบด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอาจเนื่องจาก ผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดทักษะการสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์กิจกรรมและข่าวสารต่าง ๆ ไปยังบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สอดคล้องกับทัศนะของ ระภิพรรณ ร้อยพิลา (2554) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษายังพื้นฐานยังไม่ส่งเสริมเผยแพร่ข่าวสารความเคลื่อนไหวของการจัดการศึกษาให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ชลาชัย นิมิบุตร (2550) ให้ทัศนะว่า เมื่อผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้ว จำต้องบรรยาย อธิบายให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ไม่ว่าจะเป็นหนทางใดทางหนึ่ง และมองเห็นความเป็นไปได้ คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้เป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม

จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การให้สมาชิกยอมรับวิสัยทัศน์ของตน ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และ ค่านิยมของสมาชิก และให้นิยามของ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถสื่อสารให้คณะครูมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตน ได้อย่างชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยการใช้อำนาจ สัญลักษณ์ ทำตนเป็นแบบอย่างและให้รางวัล

ทองใบ สุดชาติ (2551) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือความสามารถของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรขององค์กรรวมทั้งบุคคลภายนอก ได้เกิดความเข้าใจตรงกันในอันที่จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารจะต้องมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพรวมถึงความสามารถในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร และให้ทัศนะว่าผู้บริหารต้องการให้สถานศึกษาบรรลุความสำเร็จ โดยตระหนักดีว่าวิสัยทัศน์ที่ดีจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดใดแก่สถานศึกษาจนกว่าจะได้นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งต้องใช้เวลาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีพฤติกรรมในด้านนี้สูง

Fisher (1993) กล่าวว่า ผู้นำนอกจากจะมีวิสัยทัศน์แล้วต้องสามารถบอกกล่าวหรือเผยแพร่ (Articulate) วิสัยทัศน์เพื่อให้คนอื่นเข้าใจและยอมรับในวิสัยทัศน์นั้นที่อธิบายการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือการสื่อสารให้ทุกคนทราบทั้งผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และคนอื่น ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เขาทราบว่าเราคือใคร มีภารกิจอะไรและมีจุดหมายอย่างไร รวมทั้งบอกถึงแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นการเชิญชวนให้บุคคลเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วม ให้ร่วมมือและช่วยเหลือให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ส่วน Wilmore (2002) กล่าวว่า หากได้วางแผนการเดินทางเอาไว้แล้ว แต่ไม่บอกให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าจะไปที่ไหน เมื่อไร เขาย่อมไม่สามารถให้ความช่วยเหลือในการเดินทางไปให้ถึงจุดหมายได้ ดังนั้นการสื่อสารให้ทุกคนทราบ รวมทั้งเชิญชวนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจสื่อสาร โดยการพูด บอกกล่าวหรือเขียนข้อความ

Georgiades and Macdonell (1998) ได้เสนอแนวทางการสื่อสารวิสัยทัศน์โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) การใช้ถ้อยคำ (Word) โดยเป็นเรื่องเล่า คำขวัญและละคร 2) การใช้สื่อทางสายตา (Visuals) โดยใช้ภาพ รูปปั้น สัญลักษณ์ ภาพกราฟฟิค และ 3) การใช้สัญลักษณ์ (Symbols) โดยใช้คำอุปมาอุปไมย เรื่องเล่านิทาน เพลงหรือการแสดงการเล่น การเต้นบัลเล่ต์/ แจ๊ส เป็นต้น

Locke and Kirkpatrick (1991) ได้เสนอว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถทำได้ โดยการกล่าวปราศรัยการพูดคุย การบันทึก จดหมายแจ้งข่าว การใช้อุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ การเล่าเรื่องและพิธีการต่าง ๆ วิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ทั่วทั้งองค์กรไว้ว่าจะต้องสื่อสาร

อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาจใช้วิธีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การ การเขียนบทความเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การจัดทำวิดีโอเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การ เผยแพร่ การประชุมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นการพบปะที่มีการสื่อสารแบบสองทางทำให้ได้ซักถามข้อสงสัย หรือใช้วิธีการย่อขนาดเอกสารที่บอกถึงวิสัยทัศน์ขององค์การให้มีขนาดเท่ากับบัตรเครดิตให้พนักงานพกติดตัวได้

Dubrin (2006) ได้สรุปการศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์การว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) ว่า องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่ง คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (Implementing) หรือการปฏิบัติตามพันธกิจที่กำหนดไว้ เพื่อให้วิสัยทัศน์ เกิดขึ้นจริงในอนาคต สอดคล้องกับทัศนะของ จิตินา วรณศรี (2550) ที่อธิบายว่าองค์ประกอบหนึ่ง ของวิสัยทัศน์ คือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการนำวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริง โดยวิธีการแปลงวิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่นโยบาย แผน กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ของสถานศึกษา และ Fisher (1993) กล่าวว่า กระบวนการที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง เป็นขั้นของการนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติ กำหนดเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์และกิจกรรม ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป็นการรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ นั่นคือ ผู้บริหารต้องดำเนินการ ตามแผนงานหรือปฏิบัติตามกระบวนการเป็นวงจรรองอย่างต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะประสบ ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

Wilmore (2002) กล่าวว่า การปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้อง จัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ อันได้แก่ เป้าหมาย งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ให้ ดำเนินการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยต้องระบุเป้าหมายและแผนกลยุทธ์อย่างละเอียด รวมทั้ง กิจกรรมทุกอย่าง กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน การวางแผนหลักสูตรและอื่น ๆ ต้องสอดคล้อง และมุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์สถานศึกษา

Tregoe, Zimmerman, Smith and Tobia (1989) ที่กล่าวว่าวิสัยทัศน์จะบรรลุผลสำเร็จได้ ย่อมเกิดจากกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการถ่ายทอดหรือเผยแพร่วิสัยทัศน์และ ไปสิ้นสุดเมื่อวิสัยทัศน์นั้นได้ไปเป็นส่วนหนึ่งที่เติมเต็มการปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละวัน โดยได้ เสนอแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ 1) การเผยแพร่วิสัยทัศน์และสร้างจุดเน้นหรือทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่แผนปฏิบัติงานและงบประมาณ เป็นการสร้างโครงการที่ตอบสนองกล ยุทธ์ที่เป็นจุดเน้น และ 3) ตรวจสอบ กำกับติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าได้นำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ ดำรงรักษาให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และวางแผนปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานในองค์การใด ๆ ก็ตามแม้จะมีโครงการแผนงานที่ดีเยี่ยม หากขาดการนำไปปฏิบัติ ย่อมจะไม่เกิดผลใด ๆ ในทำนองเดียวกัน แม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะสร้างวิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้อง

ได้รับทราบแล้วก็ตาม หากขาดแนวทางหรือวิธีการหรือที่จะส่งเสริมให้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ย่อมไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุตามที่วิสัยทัศน์ที่สร้างไว้

Ramsay and Clark (1990) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้ได้ผลดี นั้น คือ การหล่อหลอมวิสัยทัศน์ลงไปในโครงสร้าง นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และกิจกรรมประจำวันของโรงเรียน การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยความร่วมมือ ทูมเทกำลังกาย กำลังความคิดและความพยายามของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปตามผลสำเร็จนั้นคือการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์กรให้ดี หรือให้ความเป็นเลิศโดยเสนอแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า 1) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์หรือภาพที่ควรจะเป็นในอนาคตออกมาเป็นบัญชีรายการที่จะต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์กรในอนาคตที่ต้องการให้มีความใกล้ชิดกันเข้าไปทุกที จนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด 2) จัด โครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ 3) คัดเลือกบุคคลให้ทำงาน เหมาะกับความรู้อาจความสามารถและพัฒนาบุคคลให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด 4) สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิกโดยการให้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎเกณฑ์ การกระทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และการกระจายอำนาจ 5) เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดี เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ มิให้ผิดพลาด 6) สร้างทีมงานที่ดี ให้สมาชิกร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ 7) ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

ชลาชัย นิมิบุตร (2550) ให้ทัศนะว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หรือการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริงโดยความร่วมมือ ทูมเทกำลังกาย ความคิดและความพยายามของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ นั่นคือการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์กรให้ดี หรือให้มีความเป็นเลิศและใฝ่ฝันของ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้เป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยวิธีการ หลอมวิสัยทัศน์ของตนลงไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมประจำวันของโรงเรียน และ โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครูคณาจารย์สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์กรประกอบ “การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนด เป้าหมาย แผนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร

เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จและต้องมีการตรวจสอบติดตามผลซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย แผนและกิจกรรม ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์และกิจกรรมต่าง ๆ และการตรวจสอบติดตามการนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษารรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ ของ “การมีวิสัยทัศน์” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) ข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 2-8

ตารางที่ 2-8 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้วัดการมีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating)	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียน ที่แสดงออกถึงการเก็บรวบรวม ข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ บุคคล เพื่อนำมาสังเคราะห์และวิเคราะห์ใน การสร้างภาพที่ชัดเจนในอนาคตที่พึง ปรารถนาของสถานศึกษา	1. การวิเคราะห์สภาพองค์การ 2. การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างภาพ อนาคตที่พึงปรารถนาและเป็นไปได้ 3. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 4. การมีภาพที่ชัดเจนขอสถานศึกษาใน อนาคตที่มีความเป็นไปได้
2. การเผยแพร่ วิสัยทัศน์ (Articulating)	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงออกถึงการสื่อสารให้ผู้ ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ได้อย่าง ชัดเจน โดยการเชิญชวนให้บุคคลเหล่านี้เข้า มามีส่วนร่วม รวมทั้งเกิดการยอมรับและ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์	1. การชี้แจงวิสัยทัศน์ต่อบุคลากร 2. การใช้ประโยชน์ในทุกโอกาสเพื่อการ สื่อสาร 3. การชักจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์

ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
3. การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ (Implementing)	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงออกถึงการนำวิสัยทัศน์ที่ สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนด เป้าหมาย แผนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยความร่วมมือ ของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่ สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จ	1. กำหนดเป้าหมาย แผน และกิจกรรมที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 2. การปรับให้เป้าหมายของกลุ่มหรือครู อาจารย์รายบุคคล ให้มีความสอดคล้อง กับเป้าหมายรวมของโรงเรียน 3. การเน้นการทำงานร่วมกัน 4. การกระตุ้นบุคลากรให้มีส่วนร่วม การตรวจสอบและติดตาม 5. การกำกับดูแล ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยความซื่อสัตย์**ความหมายของความซื่อสัตย์**

Tillman (2000) ได้ให้ความหมายของความซื่อสัตย์ว่าหมายถึง การบอกความจริงถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ

Northouse (2010) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง การยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรม (Ethical) และรับผิดชอบในพฤติกรรมที่กระทำ

สุภารัตน์ สีทองวัฒนา (2549, หน้า 24) สรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การที่บุคคลได้ประพฤติปฏิบัติตนอย่างตรงไปตรงมาตามความเป็นจริง ทั้งทางกาย วาจา ใจ โดยมีเจตนาที่บริสุทธิ์ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ให้ความหมายซื่อสัตย์ หมายถึง ประพฤติตรง และจริงใจ ไม่คิดคดทรยศ และไม่หลอกลวง (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 382)

สรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของบุคคลอย่างตรงไปตรงมา ความจงรักภักดี ความซื่อตรง ไม่มีการหลอกลวง ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมคดโกง และไม่หาผลประโยชน์เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น มีความซื่อตรงมีสัจจะและความจริงใจ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

องค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริต

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ของบุคคลทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่ายังมีน้อยมาก (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554)

โดยการศึกษาองค์ประกอบทั้งหมดจะเป็นการศึกษาองค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริตที่ใช้กับนักเรียน นิสิต นักศึกษา และส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับจริยธรรม อย่างไรก็ตามยังมีการศึกษาองค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริตที่ใช้กับผู้บริหารหรือนักการเมือง ยกตัวอย่างเช่น การศึกษาของ บรูซซี ศิริมหาสาคร (2546) ริเรื่องรอง รัตนวิไลสกุล (2547) Russell (2001) และ De Bakker (2007) นอกจากแนวคิด ทฤษฎี และคุณลักษณะของผู้นำแบบไป่บริการผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะเหตุและผล (Cause and effect) ซึ่งจะช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบเพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ที่ชัดเจนและสมเหตุสมผลยิ่งขึ้น ดังนี้

องค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริตตามทัศนะของบรูซซี ศิริมหาสาคร

บรูซซี ศิริมหาสาคร (2546) อธิบายเทคนิคการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พบว่า ความซื่อสัตย์สุจริต ประกอบด้วย 1) ลักษณะพฤติกรรมทำความดี (Done good) 2) การรักษาความสัตย์ (keeping faith) 3) การรู้จักข่มใจตนเอง (Self restraint) 4) การอดทน (Patient) 5) อดกลั้น (Repress) และ 6) อดออม (Save)

องค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริตตามผลการวิจัยของริเรื่องรอง รัตนวิไลสกุล

ริเรื่องรอง รัตนวิไลสกุล (2547) ที่ศึกษาความรู้สึกรับผิดชอบจริยธรรมความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบต่อสังคมของสมาชิกรัฐสภาไทย พบว่า ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตสูง เนื่องจากเป็นจริยธรรมของผู้นำที่แสดงออกทั้งทางกาย ทางวาจา หรือทางใจ อย่างถูกต้องเหมาะสม และตรงไปตรงมาต่อตนเองบุคคล หน้าที่ หรือส่วนรวมตามแนวทางที่สังคมยึดถือปฏิบัติ และผู้นำต้องยึดถือปฏิบัติตามหลักคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้นำ โดยมีองค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริต ประกอบด้วย 1) การรู้จักหน้าที่ของตนเอง (Responsibility) 2) การยอมรับผลการกระทำ (Acceptance of action) 3) การไม่ใช้อำนาจแสวงหาผลประโยชน์ (Lose the power to seek benefits) 4) การเคารพผู้อื่น (Respect for the individual) 5) การบอกความจริง (Truth telling) และ 6) การรักษาสัญญา (Promise keeping) โดยอยู่ภายใต้เงื่อนไขหลัก 4 ประการคือ การรับรู้ในเรื่องที่เกิดขึ้น ความตั้งใจที่จะกระทำในเรื่องนั้น การให้คุณค่าต่อเรื่องที่กระทำและการยึดมั่นในการกระทำ

องค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริตตามทัศนะของ Clawson

Clawson (1999) กล่าวว่าพื้นฐานทางด้านคุณธรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ 1) การบอกความจริง (Truth telling) 2) การรักษาสัญญา (Promise keeping) 3) ยุติธรรม (Fairness) และ 4) การเคารพผู้อื่น (Respect for the individual) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริต

องค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริตตามทัศนะและผลการวิจัยของ Russell และ Washington, Sutton and Feild

Russell (2001) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟเบอร์ที่แตกต่างการภาวะผู้นำในรูปแบบอื่น โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริตของ Clawson (1999) โดยมีองค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริต ได้แก่ 1) การบอกความจริง (Truth telling) 2) การรักษาสัญญา (Promise keeping) 3) ยุติธรรม (Fairness) และ 4) การเคารพผู้อื่น (Respect for the individual) ขณะที่ Washington et al. (2006) ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริต ได้แก่ การบอกความจริง (Truth telling) และการรักษาสัญญา (Promise keeping)

องค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริตตามผลการวิจัยของ Posner, Peterson and Seligman และ Paine

Peterson and Seligman (2004) ได้จัดองค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริต ประกอบด้วย ลักษณะที่เชื่อถือได้ (Authenticity) และ ความซื่อตรง (Honest) ขณะที่ Posner (2001) ได้จัดองค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริตประกอบด้วย 1) การกระทำและคำพูดสอดคล้องกัน (Word/action consistency) 2) ไม่มีพฤติกรรมผิดจรรยาบรรณ (Absence of unethical behavior) 3) ความซื่อตรง (Honest) และ 4) ลักษณะที่เชื่อถือได้ (Authenticity) และองค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริตตามทัศนะของ Paine (2005 อ้างถึงใน Palanski & Yammarino, 2007) ประกอบด้วย ความจริงใจ (Trustworthiness) และ การเปิดเผย (Openness)

องค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริตตามผลการวิจัยของ De Bakker

De Bakker (2007) ศึกษาการดูถูกเหยียดหยาม (Cynical action) และความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ที่มีผลต่อการลดความซื่อ (Native) ในศีลธรรมและจริยธรรม ทั้งด้านทฤษฎีและทางปฏิบัติ เน้นการศึกษาความเป็นไปได้และข้อจำกัดด้านจริยธรรม โดยมีองค์ประกอบความซื่อสัตย์สุจริต ได้แก่ 1) การเปิดเผย (Openness) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว (Solidarity) และ 4) ความน่าเชื่อถือ

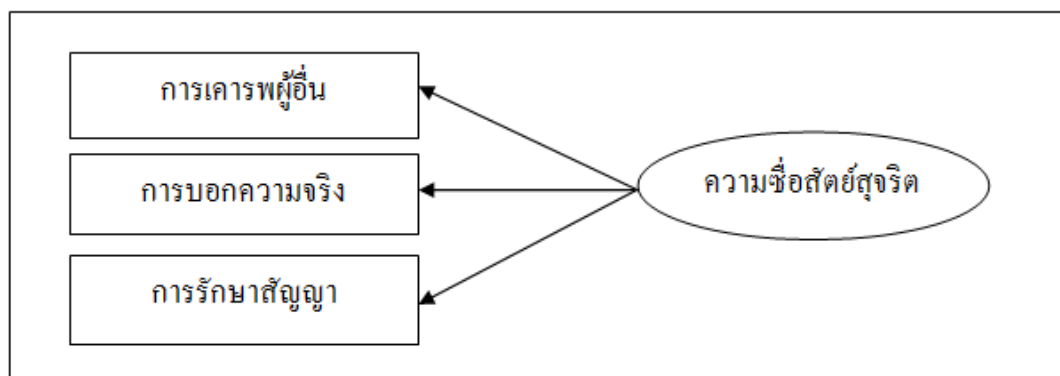
องค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริตตามทฤษฎีและทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ต่อไป ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2-9

ตารางที่ 2-9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริต

องค์ประกอบหลัก ของความซื่อสัตย์สุจริต	Clawson (1999)	Russell (2001)	Posner (2001)	Peterson and Seligman (2004)	Paine (2005)	Washington et al. (2006)	De Bakker (2007)	บุรุษย์ ศิริมหาเศวต (2546)	ลิ้นจี่อรอง รัตนวิไลกุล (2547)
1. การบอกความจริง (Truth telling)	✓	✓				✓			✓
2. การรักษาสัญญา (Promise keeping)	✓	✓				✓			✓
3. การเคารพผู้อื่น (Respect for the individual)	✓	✓							✓
4. ลักษณะที่เชื่อถือได้ (Authenticity)			✓	✓					
5. ความซื่อตรง (Honest)			✓	✓					
6. การเปิดเผย (Openness)					✓		✓		
7. ความยุติธรรม (Fairness)	✓	✓							
8. ทำความดี (Done good)								✓	
9. การรักษาสัจธรรม (keeping faith)								✓	
10. การรู้จักข่มใจตนเอง (Self restraint)								✓	
11. การอดทน (Patient)								✓	
12. อุดกั้น (Repress)								✓	
13. อดออม (Save)								✓	
14. การรู้จักหน้าที่ของตนเอง (Responsibility)									✓
15. การยอมรับผลการกระทำ (Acceptance of action)									✓
16. การไม่ใช้อำนาจแสวงหาผลประโยชน์ (Lose the power to seek benefits)			✓						
17. การกระทำและคำพูดสอดคล้องกัน (Word/ action consistency)			✓						
18. ไม่มีพฤติกรรมผิดจรรยาบรรณ (Absence of unethical behavior)					✓				
19. ความจริงใจ (Trustworthiness)							✓		
20. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)							✓		
21. การเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Solidarity)									
22. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)									

จากตารางที่ 2-9 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริตที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) พบว่า มีจำนวน 22 องค์ประกอบ แต่สำหรับ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความดีในระดับสูง (ในที่นี่คือ ความดีตั้งแต่ 3 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย 3 องค์ประกอบ คือ การเคารพผู้อื่น (Respect for the individual) การบอกความจริง (Truthtelling) และการรักษาสัญญา (Promise keeping) แสดงเป็น โมเดลการวัดความซื่อสัตย์สุจริต ดังภาพที่ 2-8



ภาพที่ 2-8 โมเดลการวัดความซื่อสัตย์สุจริต

จากภาพที่ 2-8 แสดงโมเดลการวัดความซื่อสัตย์สุจริตที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ประกอบด้วย การเคารพผู้อื่น การบอกความจริง และการรักษาสัญญา โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบดังหัวข้อที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของความซื่อสัตย์สุจริต

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการเคารพผู้อื่น

การเคารพผู้อื่น เกิดจากการรวมกันของคำว่า “เคารพ” และ “ผู้อื่น” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 “เคารพ” หมายถึง แสดงอาการนับถือ เช่น เคารพผู้ใหญ่ ไม่ล่วงเกิน ไม่ล่วงละเมิด เช่น เคารพสิทธิของผู้อื่น ดังนั้น การเคารพผู้อื่น หมายถึง การแสดงอาการนับถือผู้อื่น เช่น การเคารพผู้ใหญ่ ไม่ล่วงเกิน ไม่ล่วงละเมิด เช่น การเคารพสิทธิของผู้อื่น

Russell (2001) อธิบาย การเคารพผู้อื่น คือ คุณธรรมหนึ่งที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ถ้าผู้นำบอกความจริงเสมอ ก็จะได้รับ การเคารพว่ามีความซื่อตรงจากผู้อื่น ถ้าผู้นำรักษาสัญญาที่ให้ไว้ ก็จะได้รับ การเคารพจากผู้อื่น การเคารพผู้อื่น (Respect for the individual) หมายถึง ความเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่าในตัวเองซึ่งควร จะได้รับการปฏิบัติอย่างสุภาพและเป็นมิตร ซึ่งการเคารพผู้อื่นนี้สามารถพบเห็นได้ขณะที่ Clawson (1999) อธิบายว่า ในแถบเอเชียตะวันตก

เฉียงใต้ที่ประชากรนับถือศาสนาพุทธเนื่องจากเป็นหลักการพื้นฐานในศาสนาพุทธ ที่มีพฤติกรรมหรือการแสดงออกเมื่อแรกพบกันหรือเจอกัน ยกตัวอย่างเช่นการกล่าวคำว่า “นมัสเต (Namaste)” หรือ “นมัสการ” เป็นคำที่มาจากภาษาสันสกฤต โดยเป็นคำสนธิกันระหว่าง คำว่านามาหุ (Namah) แปลว่า คำนับ หรือคารวะ และคำว่า เต (Te) แปลว่า คุณ หรือท่าน ใช้ในเชิงการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน โดยการพนมมือขึ้นระหว่างอกและก้มศีรษะลงเล็กน้อยอีกทั้งยังใช้ในการทักทายฉันมิตร โดยทั่วไปแล้วแต่ละบุคคลอาจจะไม่ได้รับการเคารพจากผู้อื่นเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตามแต่ละบุคคลก็จะได้รับปฏิบัติด้วยความสุภาพอย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากความเป็นมนุษย์และสมควรได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรี

ริเรื่องรอง รัตนวิไลสกุล (2547) อธิบาย การเคารพผู้อื่น คือ บุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน คำว่า Individual ศัพท์บัญญัติฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ใช้ ปัจเจกบุคคล ซึ่งไม่คั่นหูการยอมรับนับถือในบุคคลแต่ละคน คือ พื้นฐานแห่งการยอมรับนับถือในบุคลิกภาพความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน ว่าแต่ละคนแตกต่างกัน ผู้นำหรือนักการเมืองต้องเคารพความเป็นบุคคลของแต่ละคน ซึ่งแตกต่างกัน โดยต้องให้ความยอมรับนับถือ ในความคิด ความเห็น ความสามารถ พฤติกรรมและธรรมชาติของบุคคลผู้ร่วมงาน ซึ่งมีความแตกต่างกัน การทำงานร่วมกัน การติดตามงาน การนิเทศงาน ต้องคำนึงถึง และยอมรับในปัจเจกบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกัน ผู้นำหรือนักการเมืองต้องยอมรับนับถือในคณะผู้ร่วมงาน และผู้มาเกี่ยวข้องกับงานว่าแต่ละคนมีอุปนิสัยบุคลิกภาพ ความสามารถหรือศักยภาพ แตกต่างกัน เมื่อผู้นำหรือนักการเมืองยอมรับนับถือว่าในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันแล้วการบริหารงานบุคคล การเอาคนมาใช้งานจะพิจารณาองค์ประกอบขององค์การและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน จัดให้คณะผู้ร่วมงานได้รับผิชอบได้ทำงานตามความรู้ความสามารถเพื่อองค์การ การใช้คนควรกระจายงานให้คนซึ่งมีความแตกต่างกันตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ให้ช่วยกันทำงาน

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การเคารพผู้อื่น” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่าในตัวเองซึ่งควรจะได้รับ การยอมรับนับถือ และการปฏิบัติอย่างสุภาพและเป็นมิตรเมื่อแรกพบกันหรือเจอกัน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การเคารพผู้อื่น ได้แก่ พฤติกรรม การแสดงออกอย่างสุภาพ และเป็นมิตรต่อผู้อื่น

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการบอกความจริง

การบอกความจริง เกิดจากการรวมกันของคำว่า “บอก” และ “ความจริง” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 “บอก” หมายถึง พูดยให้รู้ เล่าให้ฟัง แนะนำ บ่งให้รู้ เช่น บอกกันต่อ ๆ มา บอกอาการให้หมอฟัง บอกให้ทำอย่างนั้นอย่างนี้ ขณะที่ ความจริง หมายถึง

การเป็นอย่งนั้นแน่แท้ ไม่กลับเป็นอย่างอื่น เช่น ซ่อนเป็นความจริง ไม่เท็จ ไม่โกหก ไม่หลอกลวง เช่น เรื่องจริง พุดจริง เป็นไปตามนั้น ดังนั้น การบอกความจริง หมายถึง การพุดให้รู้หรือเล่าให้ฟัง ในข้อเท็จจริงอย่างนั้นแน่แท้ ไม่กลับเป็นอย่างอื่น

Russell (2001) และ Washington et al. (2006) อธิบายความหมายของการบอกความจริง (Truth telling) สอดคล้องกับแนวคิดของ Clawson (1999) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมการบอกผู้อื่นด้วยเรื่องจริงเช่นเดียวกับที่คุณประสบมาถึงแม้ว่าจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อผู้อื่น แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการบอกความจริงอยู่เสมอเป็นคุณธรรมพื้นฐานของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ซึ่งอาจจะถูกมองว่าเป็นการกระทำที่ซ้ำซาก ซึ่งจากการศึกษาพบว่าผู้จัดการหรือผู้นำบางส่วนที่ไม่เชื่อในเรื่องนี้ ยกตัวอย่างเช่น ในการสัมมนาระดมความคิดเห็นจากผู้จัดการอาวุโสหลายท่านของบริษัทใหญ่ในเรื่องภาวะผู้นำและผลกระทบต่อภาวะผู้นำในหัวข้อคำถามเรื่อง “ควรจะบอกเล่าความจริงในแง่ธุรกิจ” (Should one tell the truth in business) จากการสนทนาพบว่า มีการแบ่งแยกแนวความคิดกันอย่างชัดเจนในเรื่องการบอกเล่าความจริงในด้านธุรกิจซึ่งได้มีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น ผู้จำหน่าย (Employees) ผู้บริโภค (Customers) ผู้ผลิต (Suppliers) สื่อ (Press) บริษัท (Parent company) หรือ หุ้นส่วน (Stakeholder) กล่าวไว้ในด้านธุรกิจแล้วจะต้องอยู่พื้นฐานของการไว้วางใจกัน (Trust) และเมื่อได้รับความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันเนื่องมาจากการบอกเล่าความจริงจะมีอิทธิพลต่อการติดต่อธุรกิจอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ขณะที่กลุ่มที่ไม่เห็นด้วยกับการบอกเล่าความจริงในแง่ธุรกิจให้เหตุผลว่า ถ้าคุณบอกเล่าความจริงในแง่ธุรกิจกับผู้อื่นคุณอาจจะไม่สามารถทำธุรกิจต่อไปได้เนื่องจากการซื้อขายอยู่บนพื้นฐานของส่วนต่าง (Margins) ซึ่งส่วนต่างนี้คือผลผลิตที่เกิดจากการรับรู้และเข้าใจของคน และการบอกความจริงจะทำลายการรับรู้และเข้าใจนั้น ดังนั้น ความจริงคือสิ่งที่ได้รับรู้หรือประสบด้วยตนเองและสื่อสารไปยังผู้อื่นเปรียบเสมือนเบ้าหลอมโลหะ (Crucible) ที่หลอมให้เกิดผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำอย่างแท้จริง ตามแนวคิดของ Clawson (1999) เชื่อว่าการบอกความจริง (Truth telling) เป็นต้นกำเนิดของภาวะผู้นำที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและถ้าไม่เต็มใจที่จะบอกความจริงกับทุกคนจะมีอิทธิพลให้ไม่สามารถเป็นผู้นำได้ ความจริง (Truth) และการสื่อสารให้กับผู้อื่นรับรู้เป็นสิ่งที่ถูกหลอมรวมกัน ซึ่งจะชะล้างข้อสงสัยที่ซ่อนไว้ ความซับซ้อนลึกลับ ความไม่พอใจ และการกระทำที่ไม่พึงปรารถนาต่อบุคคลอื่น การแลกเปลี่ยนความจริงเป็นส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดการร่วมมือกันและความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยนความจริงซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามผลของการบอกความจริงหรือให้ข้อมูลที่เป็ความจริงจากผู้อื่น จะถูกประเมินในเบื้องต้นว่ามีศีลธรรมหรือผิดศีลธรรม ไม่ถูกต้องหรือผิดยอมรับหรือปฏิเสธ ซึ่งเป็นความท้าทายให้

ผู้นำจะต้องรับฟังผู้อื่นเมื่อได้รับรู้ความจริงนั้น ในบางครั้งผู้คนที่ไม่สามารถรับฟังความจริงได้ จะต่อต้านทันทีซึ่งผู้นำจะต้องเรียนรู้ที่จะบอกความจริงนั้น

ขณะที่ ริเรอรอง รัตนวิไลสกุล (2547) อธิบาย การบอกความจริง คือ คำพูดที่ผู้พูดมีเจตนาบอกความจริงโดยมีการไตร่ตรองไว้แล้วล่วงหน้า และเมื่อบอกออกไปแล้วอาจทำให้ผู้ฟังหรือผู้อื่นเกิดความสบายใจหรือไม่สบายใจ ส่วนใหญ่คนทั่วไปจะรู้สึกว่าเขาต้องไม่บอกความจริงในหลาย ๆ เหตุผลยกตัวอย่างเช่น บางคนจะรู้สึกกดดันเมื่อต้องบอกความจริงที่เกี่ยวกับข่าวร้ายที่เกิดขึ้นไม่ว่าด้วยมุมมองของวัตถุประสงค์หรือมุมมองส่วนตัวหรือจากมุมมองจากความคิดอื่น ๆ เหตุผลหนึ่งคือในบางครั้งเราจะให้ข้อมูลที่เกินความจริงที่มากกว่าเนื้อที่ได้รับความจริงนั้น โดยทั่วไปแล้วพฤติกรรมของผู้รับข้อมูลข่าวสารเมื่อได้รับข่าวสาร ประกอบด้วย การยอมรับ การปฏิเสธ ปฏิบัติตาม ละเลยหรือไม่สนใจ ดังนั้นผู้ที่บอกความจริงส่วนใหญ่ไม่ต้องการที่จะได้รับพฤติกรรมในด้านลบจากผู้รับข่าวสารมีอิทธิพลให้เขาไม่บอกความจริงที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามผู้นำทุกคนทราบดีว่าหากพวกเขาไม่สามารถสร้างบรรยากาศรอบตัวของเขาด้วยการบอกเล่าความจริงจะมีอิทธิพลให้เกิดการตัดสินใจที่ล่าช้า ผิดพลาด และไม่สมบูรณ์จากข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับความจริง และการบอกความจริง คือ วัจนกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การเล่าเรื่อง การบอกข้อเท็จจริง การนำเสนอความและการยกตัวอย่างการสรุปหรือการที่ผู้พูดปรารถนาที่จะเปิดเผยข้อมูล เรื่องราวต่าง ๆ ให้ตรงกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริงโดยวัจนกรรมเป็นคำที่ใช้อธิบายความหมายที่เกี่ยวกับการกระทำด้วยคำพูดในภาษา ซึ่งวัจนกรรมนี้มีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน คือ การกล่าวถ้อยคำ (Utterance act) การนำเสนอ (Propositional act) และการแสดงเจตนา (Illocutionary act)

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การบอกความจริง” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการบอกผู้อื่นด้วยเรื่องจริงโดย การกล่าวถ้อยคำ การนำเสนอ และการแสดงเจตนาบอกความจริงทั้งหมดในช่วงเวลานั้น ซึ่งเมื่อบอกออกไปแล้วอาจทำให้ผู้ฟังหรือผู้อื่นเกิดความสบายใจหรือไม่สบายใจ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การบอกความจริง ประกอบด้วย การบอกความจริงทั้งหมดกับผู้อื่น

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการรักษาสัญญา

การรักษาสัญญา เกิดจากการรวมกันของคำว่า “รักษา” และ “สัญญา” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 “รักษา” หมายถึง ป้องกัน คงไว้ สงวนไว้ เช่น รักษาความสะอาดรักษาไมตรี ขณะที่ สัญญา หมายถึง ข้อตกลงระหว่างบุคคล 2 ฝ่ายหรือหลายฝ่ายว่าจะ

กระทำการหรืองดเว้นกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้คำมั่น รับปาก ดังนั้น การรักษาสัญญา หมายถึง การคงไว้หรือสงวนไว้ซึ่งข้อตกลงระหว่างบุคคล 2 ฝ่ายหรือหลายฝ่ายว่าจะกระทำการ ตามแนวคิดของ Clawson (1999) อธิบาย การรักษาสัญญา (Promise keeping) มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของผู้นำ โดยทั่วไปแล้วสัญญาจะถูกทำลาย ยกตัวอย่างเช่น การรู้ไว้หลวมๆ ของมติที่ประชุมในการประชุมของผู้บริหารถือว่าเกิดการทุจริตในแง่ธุรกิจหรือเป็นการล้วงความลับของกลุ่มจากการไม่รักษาสัญญาของผู้เข้าร่วมประชุม มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์กับลูกค้าที่จะเปลี่ยนแปลงไปหรืออาจยกเลิกข้อตกลงทันที ยิ่งไปกว่านั้นถ้าการให้สัญญาของผู้นำคือการช่วยให้องค์การอยู่รอดโดยไม่สนใจความจริง สัญญานั้นการรักษาสัญญาที่จะเกิดขึ้นในช่วงสั้น ๆ การไม่รักษาสัญญาจะทำลายความไว้วางใจและความเคารพในตัวผู้นำ การไม่รักษาสัญญานี้เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสำหรับผู้นำที่ไม่รักษาสัญญาเนื่องจากสัญญาที่ให้ไว้จะมีระยะเวลาที่สั้นและไม่สนใจความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม การที่ผู้ตามจะปฏิบัติตามผู้นำด้วยความยินดีนั้นจะเกิดจากความไว้วางใจขณะที่การรักษาสัญญาคือคุณธรรมขั้นพื้นฐานที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับบุคคลทั่วไปแล้วเมื่อมีการสัญญาและมีการรับรู้อย่างแพร่หลายเมื่อมีการทำลายสัญญาด้วยบุคคลนั้นเองจะถูกมองว่าเป็นเด็กเล็ขงแะที่ชอบโกหกอยู่เสมอมิอิทธิพลต่อบุคคลในชุมชนไม่เชื่อในสัญญาที่บุคคลนั้นให้ตลอดไป ดังนั้น ผู้นำที่มีศักยภาพจะต้องมีความระมัดระวังในการให้สัญญาที่ผูกพันและให้ระว่างการรักษาที่ให้ไว้กับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ตาม ซึ่งการไม่รักษาสัญญาของผู้นำจะลดความสัมพันธ์ของผู้นำที่มีต่อผู้ตามอย่างรวดเร็ว

ขณะที่ Washington et al. (2006) กล่าวว่า การรักษาสัญญาคือการกระทำตามสิ่งที่พูดและริเรื่องรอง รัตนวิไลสกุล (2547) อธิบาย การรักษาสัญญา หมายถึง การไม่โกหก หลอกลวงบิดพลิ้ว เป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งที่แสดงถึงความจริงใจ ความมีสติซื่อตรง ความมีจิตใจตรง ไม่คิดคด ไม่คิดโกหก หลอกลวงรักษาคำมั่นสัญญามั่นคง ลักษณะของผู้ที่รักษาสัญญา คือ พูดอย่างไร ทำอย่างนั้นรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ จริงใจไว้วางใจได้ทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความบริสุทธิ์ใจต่อผู้อื่นและไม่เป็นลัทธิปรับ หน้าไหว้หลังหลอก และ เซาว์นั ทับทิมทอง (2548) ให้ความหมายของ การรักษาสัญญา หมายถึง การแสดงพฤติกรรมคงไว้ซึ่งข้อตกลงของบุคคลสองฝ่ายขึ้นไป ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องมีบุคคลฝ่ายหนึ่งเรียกว่า ฝ่ายเสนอ แสดงเจตนาทำคำเสนอออกไป เพื่อให้บุคคลอีกฝ่ายสนอง แสดงเจตนาทำคำเสนอ สนองรับคำเสนอนั้น หากฝ่ายสนอง สนองรับคำเสนอมาก็จะเกิดเป็นข้อตกลงของบุคคลขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติตามข้อตกลงนั้น

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การรักษาสัญญา” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการคงไว้หรือปฏิบัติตามซึ่งข้อตกลงของบุคคลสองฝ่ายขึ้นไป โดยการไม่โกหก ไม่หลอกลวง ซึ่งนิยามดังกล่าว

เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การรักษาสัญญา ประกอบด้วย การคงไว้หรือปฏิบัติตามซึ่งข้อตกลงของบุคคล

จากผลการศึกษารรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของ “ความซื่อสัตย์สุจริต” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ 1) การเคารพผู้อื่น (Respect for the individual) 2) การบอกความจริง (Truth telling) และ 3) การรักษาสัญญา (Promise keeping) ข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2-10 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้วัดความซื่อสัตย์สุจริต

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
1. การเคารพผู้อื่น (Respect for the individual)	<p>พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความเชื่อ</p> <p>ว่าทุกคนมีคุณค่าในตัวเองซึ่งควรจะได้รับ</p> <p>การยอมรับนับถือ และการปฏิบัติอย่างสุภาพและเป็นมิตรเมื่อแรกพบกันหรือเจอกัน ซึ่ง</p> <p>นิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การเคารพผู้อื่น ได้แก่ พฤติกรรมการแสดงออกอย่างสุภาพ และเป็นมิตรต่อผู้อื่น</p>	<p>การยอมรับนับถือ</p> <p>1. การเห็นคุณค่าของผู้อื่น</p> <p>การแสดงออกต่อผู้อื่นอย่างสุภาพ</p> <p>2. การขอโทษเมื่อละเมิดผู้อื่นอย่างไม่ตั้งใจ</p> <p>3. การกล่าวถ้อยคำที่สุภาพและแสดงความยินดีเมื่อพบเห็นผู้อื่น</p>
2. การบอกความจริง (Truth telling)	<p>พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการบอก</p> <p>ผู้อื่นด้วยเรื่องจริงโดย การกล่าวถ้อยคำ การนำเสนอ และการแสดงเจตนาบอกความจริงทั้งหมดในช่วงเวลานั้น ซึ่งเมื่อบอกออกไปแล้ว</p> <p>อาจทำให้ผู้ฟังหรือผู้อื่นเกิดความสบายใจหรือไม่สบายใจ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การบอกความจริง ประกอบด้วย การบอกความจริงทั้งหมดกับผู้อื่น</p>	<p>การกล่าวถ้อยคำที่เป็นจริงทั้งหมดกับผู้อื่น</p> <p>1. การพูดหรือนำเสนอข้อมูลตรงตามความจริง</p>

ตารางที่ 2-10

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
3. การรักษาสัญญา (Promise keeping)	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการคงไว้ หรือปฏิบัติตามซึ่งข้อตกลงของบุคคลสองฝ่าย ขึ้นไป โดยการไม่โกหก ไม่หลอกลวง ซึ่งนิยาม ดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การการรักษา สัญญา ประกอบด้วย การคงไว้หรือปฏิบัติตาม ซึ่งข้อตกลงของบุคคล	การปฏิบัติตามข้อตกลง 1. การปฏิบัติตามคำสัญญา 2. การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่าง เคร่งครัด การไม่หลอกลวงผู้อื่น 3. การไม่ทำให้เกิดการเข้าใจผิด 4. การไม่ชักชวนให้ผู้อื่นหลงเชื่อใน สิ่งที่ผิด

4. ปัจจัยการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์การ ผู้บริหารใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ การสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์จะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์การ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ความหมายของการสื่อสาร

Kelley and Robert (1977) ให้ความหมาย การสื่อสาร (Communication) ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการส่งและรับสัญลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความหมายขึ้นในใจของผู้เกี่ยวข้อง โดยบุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์อย่างเดียวกัน

Greenberg (1995) อธิบายความหมายของการสื่อสารว่าเป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่มหรือองค์การได้ส่งข้อมูลข่าวสารไปให้แก่บุคคล กลุ่มหรือองค์การอื่นสอดคล้องกับ Bateman and Snell (1999) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายการสื่อสารว่าเป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน ส่วน Dessler (1998) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่าเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ

Greenberg (1999) ให้ความหมายของการสื่อสารว่าเป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่มหรือองค์การได้ส่งข้อมูลข่าวสารไปให้แก่บุคคล กลุ่มหรือองค์การอื่น

จิตติมา วรรณศรี (2550) อธิบายความหมายการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการติดต่อรับส่ง ข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ ในการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสาร ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการในการติดต่อเพื่อรับส่งข่าวสารจาก บุคคลหรือกลุ่มหนึ่ง ไปสู่นักบุคคลหรือกลุ่มอื่น ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การพูด การเขียน การกระทำ หรือแสดงออกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์

องค์ประกอบของการสื่อสาร

จากนิยามและแนวคิดของการสื่อสารดังกล่าวข้างต้น ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและ ความจำเป็นของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะกับ ผู้บริหาร ซึ่งในหัวข้อต่อไป นี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารจาก ทักษะของนักวิชาการหรือจากผลงานวิจัยที่หลากหลายแหล่ง เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์และกำหนด เป็นองค์ประกอบที่จะใช้ในการวิจัย กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้เพื่อกำหนดเป็นกรอบ แนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

องค์ประกอบของการสื่อสารตามทัศนะของ Schramm and Osgood

Schramm and Osgood (1954) ได้สร้าง Model รูปแบบจำลองเชิงวงกลมการสื่อสารเป็น รูปแบบของการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) สามารถแยกเป็นองค์ประกอบได้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้ส่งสาร (Source) 2) สาร (Message) 3) ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Channel) 4) ผู้รับสาร (Receiver) 5) มีทักษะการสื่อสาร (Communication skill) และ 6) มีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form)

องค์ประกอบของการสื่อสารตามทัศนะของ Schramm

Schramm (1954) กล่าวถึงพื้นฐานประสบการณ์ร่วม (Field of experience) ระหว่างผู้ส่ง สารและผู้รับสารว่าจะต้องมีประสบการณ์ร่วมกันเพื่อสื่อสารให้เข้าใจตรงกันสามารถแยกเป็น องค์ประกอบการสื่อสารได้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้ส่ง (Source) 2) การเข้ารหัส (Encode) 3) สัญญาณ (Signal) 4) ถอดรหัส (Decode) 5) ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Channel) 6) ผู้รับ (Receiver) 7) สิ่งรบกวน (Noise) 8) มีทักษะการสื่อสาร (Communication skill) และ 9) มีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form)

องค์ประกอบของการสื่อสารตามทัศนะของ Berlo

Berlo (1960) ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้ส่งสาร (Source) ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเข้ารหัส (Encode) เนื้อหา ข่าวสารได้มีความรู้เข้าใจในข้อมูลที่จะส่งสามารถปรับระดับให้เหมาะสมสอดคล้องกับผู้รับ

2) ข่าวสาร (Message) คือเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่ง 3) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) ให้ผู้รับได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 4) ผู้รับสาร (Receiver) ผู้ที่มีความสามารถในการถอดรหัส (Decode) สารที่รับมาได้อย่างถูกต้อง 5) ทักษะการสื่อสาร (Communication skill) และ 6) รูปแบบการสื่อสาร (Communication form)

องค์ประกอบของการสื่อสารตามทัศนะของ Shannon and Weaver

Shannon and Weaver (1962) ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารเช่นเดียวกับ Berlo แต่ ยังให้ความสำคัญกับ “สิ่งรบกวน” (Noise) ด้วยเพราะในการสื่อสารหากมีสิ่งรบกวนเกิดขึ้นก็จะหมายถึงการเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร สามารถแยกองค์ประกอบของการสื่อสาร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้ส่งสาร (Source) 2) ข่าวสาร (Message) 3) ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Channel) 4) ผู้รับสาร (Receiver) และ 5) สิ่งรบกวน (Noise) 6) มีทักษะการสื่อสาร (Communication skill) และ 7) มีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form)

องค์ประกอบของการสื่อสารตามทัศนะของ Lunenburg and Ornstein

Lunenburg and Ornstein (1991) ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีทักษะการสื่อสาร (Communication skill) 2) ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Communication channel) 3) มีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form)

องค์ประกอบของการสื่อสารตามผลการวิจัยของ Sriussadaporn-Charoenngam and Jablin

Sriussadaporn-Charoenngam and Jablin (1999) ทำการศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) ของตัวแปรการสื่อสารในบริบทขององค์กรไทย โดยทำการศึกษาจากบุคลากรองค์กรภาครัฐภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ จำนวน 14 องค์กร และมีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 413 คน พบว่าองค์ประกอบของการสื่อสาร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ทักษะการสื่อสาร (Communication skill) 2) ยุทธศาสตร์ด้านความรู้การสื่อสาร (Strategic communication knowledge)

องค์ประกอบของการสื่อสารตามทัศนะของ Beebe, Mottet & Roach

Beebe, Mottet and Roach (2004) ได้เสนอโมเดลการสื่อสารซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ 1) ผู้ส่ง เป็นจุดเริ่มต้นของข่าวสาร โดยปกติมักเป็นบุคคลหรือเป็นเครื่องมือต่าง ๆ 2) ผู้รับ คือบุคคลที่ถอดรหัสหรือแปลความเพื่อทำความเข้าใจกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ 3) ข่าวสาร หมายถึงข้อเขียน คำพูดหรือการแสดงที่ไม่ใช่การพูด ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารที่มีความหมายตรงตามที่คุณผู้ส่งกำหนด 4) ช่องทาง หมายถึงวิธีการที่ข่าวสารข้อมูลถูกส่งออกไปสู่ผู้รับสาร 5) สิ่งรบกวน หมายถึงสิ่งที่สอดคล้องแทรกเข้ามาระหว่างการสื่อสาร

ซึ่งทำให้การสื่อสารเกิดอุปสรรค ลดความถูกต้องเกิดความคลาดเคลื่อนของข่าวสาร เช่น เสียงดัง จากรถ หรือการคิดเรื่องอื่นขณะฟังผู้อื่นพูด เป็นต้น 6) การสะท้อนกลับ หมายถึงการตอบสนองต่อข่าวสารที่ได้รับด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงถึงการรับรู้และความเข้าใจที่มีต่อข่าวสารนั้น 7) บริบท หมายถึง สภาพแวดล้อมในการสื่อสารทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา

องค์ประกอบของการสื่อสารตามทัศนะของ ชัยเลิศ พิเชิตพรชัย

ชัยเลิศ พิเชิตพรชัย (2550) ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบการสื่อสารประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีทักษะการสื่อสาร (Communication skill) 2) ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Communication channel) 3) มีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form)

องค์ประกอบของการสื่อสารตามผลการวิจัยของ จิตติมา วรรณศรี

จิตติมา วรรณศรี (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบการสื่อสารประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการส่งและรับข้อมูลข่าวสาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ อันได้แก่ การมีทักษะการฟัง ทักษะการพูด ทักษะการเขียนและการใช้ภาษา ท่าทาง 2) ใช้ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้ส่งสารเลือกใช้ในการสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อันได้แก่ การพูด การเขียนหรือการแสดงออกด้วยการกระทำ 3) มีรูปแบบการสื่อสาร หมายถึง ลักษณะของการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการประสานงานที่ดี ซึ่งทั้งสองฝ่ายมีโอกาสเป็นผู้ส่งและผู้รับข้อมูล โดยผู้ส่งสารให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น

องค์ประกอบของการสื่อสารตามผลการวิจัยของ Beebe, Mottet and Roach

Beebe, Mottet and Roach (2004, p. 12) ได้นำเสนอแบบจำลองการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้

1. ผู้ส่ง เป็นจุดเริ่มต้นของข่าวสาร โดยปกติมักเป็นบุคคลหรือเป็นเครื่องมือต่าง ๆ
2. ผู้รับ คือ บุคคลที่จะถอดรหัสหรือแปลความเพื่อทำความเข้าใจกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ
3. ข่าวสาร หมายถึง ข้อเขียน คำพูดหรือการแสดงที่ไม่ใช่การพูด ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารที่มีความหมายตรงตามผู้ส่งกำหนด
4. ช่องทาง หมายถึง วิธีการที่ข่าวสารข้อมูลถูกส่งออกไปสู่ผู้รับสาร
5. สิ่งรบกวน หมายถึง สิ่งที่สอดแทรกเข้ามาระหว่างการสื่อสาร ซึ่งทำให้การสื่อสารเกิดอุปสรรค ลดความถูกต้องเกิดความคลาดเคลื่อนของข่าวสาร เช่น เสียงดังจากรถ หรือการคิดเรื่องอื่นขณะฟังผู้อื่นพูด เป็นต้น

6. การสะท้อนกลับ หมายถึง การตอบสนองต่อข่าวสารที่ได้รับด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงถึงการรับรู้และความเข้าใจที่มีต่อข่าวสารนั้น

7. บริบท หมายถึง สภาพแวดล้อมในการสื่อสารทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา

ดังนั้น ในการสื่อสาร โดยทั่วไปที่สามารถจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานอันได้แก่ ผู้ส่งข่าวสาร ผู้รับข่าวสาร ตัวข่าวสาร และช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสม ทั้งนี้ การสื่อสารจะมีประสิทธิผลเพียงใดขึ้นกับปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ ทักษะในการสื่อสารของผู้ส่งสาร การใช้ช่องทางหรือวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม และรูปแบบการสื่อสาร

องค์ประกอบของการสื่อสารตามผลการวิจัยของ Nanus

Nanus (1992, p. 182) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการเตรียมสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไว้ว่า ต้องมีทักษะในการสื่อสาร ทั้งการพูดและการเขียน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงจะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่คนอื่น ๆ ให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในวิสัยทัศน์ รวมทั้งต้องฝึกการเป็นผู้ฟังที่ดีเพื่อร่วมแบ่งปัน และเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับผู้อื่นดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะใช้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งในการสื่อสารที่มีประสิทธิผลนั้น ปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ผู้บริหารควรมี คือ ทักษะในการพูด ทักษะในการเขียนและทักษะในการฟัง นอกจากนี้ลักษณะการสื่อสารที่มีประสิทธิผลอันจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับสมาชิกในองค์กรหรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ นั่นคือ ฝ่ายผู้รับสารมีความเข้าใจถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์ของอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเป็นผู้ส่งสาร ทั้งนี้ สิ่งสำคัญก็คือตัวเนื้อหาของข่าวสารเอง โดยลักษณะของข่าวที่ดีควรมีเนื้อหาในข่าวสารถูกต้องและชัดเจน ใช้ภาษาเหมาะสมกับผู้รับสาร ไม่ใช่คำฟุ่มเฟือย สร้างความประทับใจแก่ผู้รับสารโดยการใช้ข้อความที่กระทบความรู้สึกหรือก่อให้เกิดภาพพจน์ สามารถทำให้ผู้รับสารเห็นคล้อยตามและเข้าใจข้อความตรงกับผู้ส่งสาร

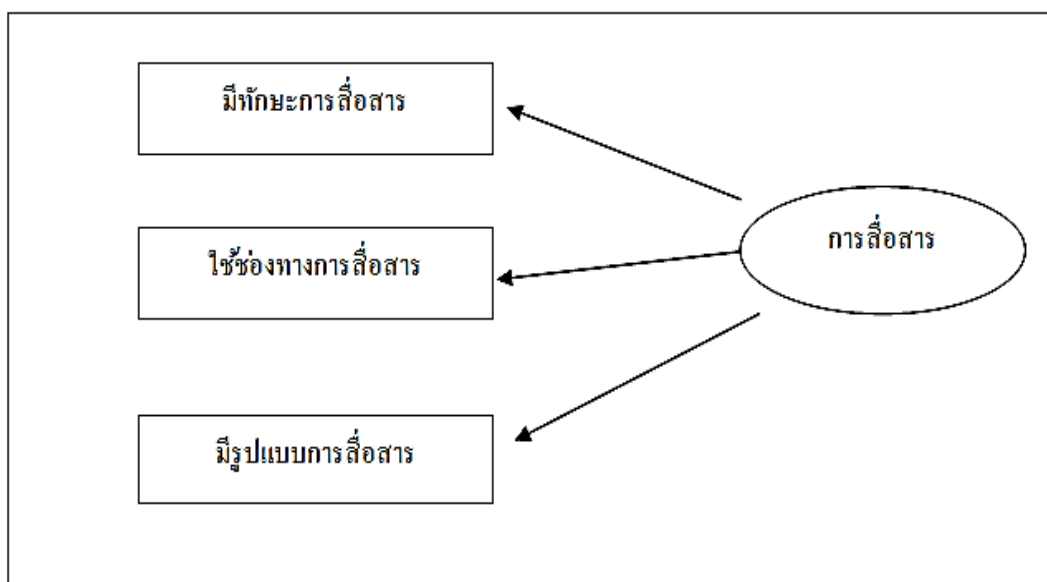
องค์ประกอบของการสื่อสารตามทฤษฎีและทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 2-11

ตารางที่ 2-11 สี่เคราะห้องค์ประกอบการสื่อสาร

องค์ประกอบการสื่อสาร	Schramm and Osgood (1954)	Schramm (1994)	Berlo (1960)	Shannon and Weaver (1962)	Lunenburg & Ornstein (1991)	Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin (1999)	Beebe, Mottet & Roach (2004)	Nanus (1992)	จิตติมา วรรณศรี (2550)	ชัยเลิศ พิธิพิชญ์ (2550)
1. ผู้ส่งข่าวสาร (Sender)	✓	✓	✓	✓			✓	✓		
2. ผู้รับข่าวสาร (Receiver)	✓	✓	✓	✓			✓	✓		
3. ไร้ช่องทางสื่อสาร (Communication channel)	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
4. ข่าวสาร (Message)	✓		✓	✓			✓	✓		
5. เสียงรบกวน (Noise)		✓		✓						
6. ข้อมูลป้อนกลับในการสื่อสาร (Feedback in communication)										
7. สถานการณ์และปัจจัยองค์การ (Situational and organizational factors)										
8. สัญลักษณ์ต่าง (Symbols)		✓								
9. บริบท (Context)										
10. มีทักษะการสื่อสาร (Communication skill)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11. มีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form)	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
12. การเข้ารหัส (Encoder)		✓								
13. ถอดรหัส (Decoder)		✓								
14. กลยุทธ์ด้านความรู้การสื่อสาร (Strategic communication knowledge)						✓				

จากตารางที่ 2-11 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการสื่อสารที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) พบว่า มีจำนวน 14 องค์ประกอบ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ในที่นี้คือ ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ในครั้งนี้ได้ 3 องค์ประกอบ 1) มีทักษะการสื่อสาร (Communication skill) 2) ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Communication channel) และ 3) มีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form) จากองค์ประกอบดังกล่าวสามารถสร้างโมเดลการวัดการสื่อสาร ดังภาพที่ 2-9



ภาพที่ 2-9 โมเดลการวัดการสื่อสาร

จากภาพที่ 2-9 แสดงโมเดลการวัดการสื่อสาร ที่ได้จากการตามทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย มีทักษะการสื่อสาร (Communication skill) ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Communication channel) และมีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบดังหัวข้อที่จะกล่าวถึงข้างล่างนี้

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของการสื่อสาร

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบมีทักษะการสื่อสาร (Communication skill)

การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นผู้ส่งสารต้องมีทักษะหรือความสามารถที่จะทำให้ผู้รับสารเข้าใจตรงกับความต้องการของผู้ส่งสาร โดย

ในการสื่อสารทั่วไปมักใช้การพูด การฟัง การเขียน และการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด (Nonverbal communication) ซึ่งมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารโดยการพูด การสื่อสารโดยการพูดเป็นลักษณะการสื่อสารที่ใช้มากที่สุด ในองค์กร ซึ่งการพูดที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดสำเร็จได้ โดยมีแนวทางดังนี้ (บุญมา ชัยเสถียรทรัพย์, 2547; เสนาะ ดิยาวี, 2541)

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการพูดไว้ให้ชัดเจน จะทำให้ การพูดกะทัดรัด ประหยัดเวลา และเพิ่มประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องแจ้งวัตถุประสงค์ในการพูดให้ ผู้ฟังทราบโดยตรง

1.2 การวิเคราะห์ผู้ฟัง และโอกาสผู้ควรทำความเข้าใจและรู้จักผู้ฟัง เช่น ระดับความรู้ ประสบการณ์ อาชีพ ตำแหน่งหน้าที่การงานตลอดจนลักษณะนิสัยใจคอ เพื่อนำมากำหนดเนื้อหา ภาษาที่ใช้ การแสดงออกทางน้ำเสียง

1.3 กำหนดโครงสร้างของเรื่องที่จะพูด เพื่อกระตุ้นให้ผู้ฟังสนใจ รู้เรื่องโดยการทำให้ ภาษาใช้ง่าย ๆ มีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เน้นข้อมูลที่สำคัญด้วยการยกตัวอย่าง

1.4 การเรียบเรียงข้อมูล โดยมีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ ส่วนนำ ส่วนเนื้อหา และส่วน สรุปรของการพูด

1.5 การสร้างอุปกรณ์ช่วยในการนำเสนอ เช่น แผ่นผัง แผ่นใส สไลด์ รูปภาพ เป็นต้น เทคนิคการพูดอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ 1) ระดับเสียง การพูดโดยทั่วไปใช้น้ำเสียง ระดับที่สม่ำเสมอจนตลอดจะทำให้หน้าเบื่อหน่าย ซึ่งหากใช้เสียงสูงจะช่วยเน้นในเรื่องความสำคัญ หรือทำให้ตื่นเต้น 2) ความเร็ว การพูดเร็วขึ้นอยู่กับผู้ฟังและสถานการณ์ เช่น ถ้าผู้ฟังเป็นผู้มีความรู้ มีวุฒิภาวะ การพูดช้าอาจทำให้ไม่น่าสนใจ 3) ความดัง การใช้เสียงดัง หรือเสียงเบา มีผลต่อการพูด และความเข้าใจของผู้ฟัง บางกรณีผู้พูดอาจเพิ่มเสียงให้ดังขึ้นเพื่อเน้นข้อความบางส่วนที่ต้องการ 4) การใช้คำศัพท์ ควรใช้เฉพาะเจาะจง เข้าใจง่าย หากผู้ฟังไม่ได้อยู่ในแวดวงในเรื่องที่จะพูดควร หลีกเลี่ยงการใช้คำศัพท์เทคนิคที่ใช้ในแวดวงวิชาชีพ

2. การสื่อสารโดยการเขียน การเขียนเป็นการสื่อสารที่เป็นทางการที่ใช้ในองค์กร ซึ่งลักษณะการเขียนที่ดีและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การสื่อสารและประสานงานประสบความสำเร็จ โดยมีหลักในการเขียน ดังนี้

2.1 การเขียนแต่ละเรื่องควรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีเนื้อหาที่ครอบคลุม คือ อะไร ใคร ทำไม ที่ไหน เมื่อไหร่ และอย่างไร

2.2 เลือกใช้คำที่เหมาะสม กล่าวคือ ใช้คำง่าย ๆ หรือคำที่คุ้นเคย คำที่มีความหมายตรง และชัดเจนที่ทำให้ผู้อ่านเข้าใจตรงกันไม่ต้องตีความ

2.3 เขียนส่วนที่เป็นสาระสำคัญในตอนต้นของเรื่องและเขียนส่วนที่เป็นรายละเอียดในตอนหลังเพื่อขยายข้อความตอนแรก

2.4 เขียนให้สั้นกะทัดรัดแต่ครอบคลุมประเด็นสำคัญเพื่อประหยัดเวลาทั้งผู้อ่านและผู้เขียน

2.5 การเขียนควรออกแบบให้มีช่องตอบกลับจากผู้อ่านเพื่อให้สามารถประเมินหรือทราบปฏิกิริยาตอบสนองของผู้อ่านได้ รวมทั้งควรเปิดโอกาสให้ผู้อ่านใช้โทรศัพท์สอบถามหรือซักถามด้วยวาจาได้

2.6 การเขียนข้อความและประโยคให้อยู่ในตอนเดียวกันหรือหน้าเดียวกันหรือหน้าเดียวกันทั้งหมดก็จะทำให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจข้อความที่เขียนได้ง่าย รวมทั้งการย่อหน้าบ่อย ๆ จะทำให้การเขียนน่าอ่านแต่ควรพิจารณาว่าใจความแต่ละย่อหน้ามีสาระมากพอ

3. การสื่อสารโดยการฟัง การฟังเป็นทักษะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการสื่อสารที่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ฟัง เช่น ทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารหรือความคิดใหม่ ๆ จากผู้พูด การได้มีโอกาสซักถามเพื่อความเข้าใจมากขึ้น การได้รับแรงบันดาลใจจากเรื่องที่ฟัง รวมทั้งเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้พูดและผู้ฟัง เป็นต้น ดังนั้นการฟังที่มีประสิทธิภาพมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ (บุญมา ชัยเสถียรทรัพย์, 2547; เสนาะ ดิยาวี, 2541)

3.1 ตั้งใจฟัง มีสมาธิสนใจในประเด็น เนื้อหา ลำดับความ การดำเนินไปของเนื้อหา และการสรุปใจความสำคัญ

3.2 ฟังอย่างมีเป้าหมาย เป้าหมายในการฟังมี 2 อย่าง คือ เป้าหมายของผู้พูด และเป้าหมายในการพูดของผู้พูด ซึ่งจะทำให้ผู้ฟังเข้าใจเจตนาของผู้พูดว่าต้องการอะไร รวมทั้งทำให้เราทราบความหมายที่ผู้พูดสื่อออกมาทั้งโดยคำพูด และพฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด อีกทั้งทำให้ทราบทัศนคติ ค่านิยม แนวคิดของผู้พูด

3.3 ควบคุมอารมณ์ และระวังความมีอคติ ผู้ฟังที่ดีจะต้องควบคุมอารมณ์และความรู้สึก หากคำพูดของผู้พูดขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้ฟัง หากต้องอภิปรายก็ต้องอภิปรายด้วยอารมณ์ปกติ

3.4 ฟังให้เกิดความคิด ขณะที่ฟังจะต้องคิดตามไปด้วยเพื่อจะได้เข้าใจสาระสำคัญของเรื่องและเมื่อฟังจบแล้วควรคิดต่อว่าได้สาระอะไร

3.5 การไม่ขัดจังหวะของผู้พูดจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมหรือได้รับอนุญาต

3.6 ให้ฟังอย่างเห็นด้วย การจะเข้าใจคนอื่นได้ดีต้องคิดและรู้สึกอย่างที่คุณพูดคิด คือผู้ฟังควรคิดในแง่ของผู้พูดด้วยจึงจะทำให้เข้าใจ และรู้เรื่องที่คุณพูดต้องการจะสื่อ

3.7 ฟังอย่างใจเป็นกลาง บางเรื่องที่ไม่ชอบหรืออาจไม่เห็นด้วยนั้นก็ยังมีประโยชน์อีก

ด้านหนึ่ง ซึ่งเราอาจเรียนรู้หรือได้รับความจริงจากเรื่องที่เราไม่เห็นด้วย

3.8 แสดงให้ผู้พูดเห็นว่ากำลังสนใจฟัง การแสดงกิริยาท่าทางใด ๆ ที่แสดงว่าสนใจฟังจะส่งเสริมให้ผู้พูดมีกำลังใจ เช่น การมองผู้พูด การพยักหน้าว่าเห็นด้วย เป็นต้น

3.9 จดบันทึกเรื่องที่ฟัง การจดบันทึกในประเด็นที่สำคัญจะช่วยให้จดจำเรื่องที่ฟังได้ทั้งหมด ซึ่งทำให้ผู้ฟังได้ติดตามเรื่องที่รับรู้และทำให้ฟังอย่างตั้งใจ

3.10 การถาม การถามจะทำให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ได้ดีขึ้น และจดจำได้นาน และยังเป็นการสร้างกำลังใจแก่ผู้พูด

4. การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด การสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูดเป็นรูปแบบพื้นฐานของการสื่อสาร เช่น กรสื่อสารท่าทาง การใช้ น้ำเสียง สีหน้า การเคลื่อนไหวร่างกาย ความเงียบ ระยะห่าง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถสื่อสารเข้าใจกันได้โดยไม่ต้องใช้คำพูดใด ๆ ซึ่งการสื่อสารไม่ใช้คำพูดแบ่งเป็นกลุ่ม ดังนี้ (บุญมา ชัยเสถียรทรัพย์, 2547; เสนาะ ดิยาวี, 2541)

4.1 การใช้ภาษาท่าทางหรือร่างกาย (Body language) ได้แก่ การแสดงออกทางใบหน้า เช่น การยิ้มเมื่อมีความสุข สีหน้าแดงเมื่อโกรธ แหวดตาที่ขอความเห็นใจ เป็นต้น การแสดงลักษณะท่าทางและการเคลื่อนไหว เช่น การใช้มือ แขนในการสื่อสาร การสัมผัส เช่น การจับมือ ทักทาย การกอด เป็นต้น และการใช้น้ำเสียงที่สูงหรือต่ำ เบา หรือ ดัง การเน้นเสียงก็ให้ความหมายที่แตกต่างกันไป

4.2 การใช้เวลา (Time) และพื้นที่ (Space) การใช้เวลาของบุคคลจะแสดงความหมายบางอย่างออกมา การใช้เวลาจะแสดงความสัมพันธ์ของบุคคลนั้นกับผู้อื่น การใช้พื้นที่แสดงสถานะและอำนาจ เช่น ผู้บริหารจะมีห้องทำงานขนาดใหญ่และเป็นส่วนตัว และการใช้ระยะห่างในการสื่อสารถึงความใกล้ชิดสัมพันธ์กัน

4.3 การแสดงออกทางรูปลักษณ์ภายนอก (Appearance) ได้แก่ การแต่งกายซึ่งเป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งซึ่งมีความหมายต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปการแต่งกายจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับโอกาสและสถานที่ นอกจากนี้การใช้สิ่งของและเครื่องใช้ยังแสดงถึงความคิดเห็น ค่านิยมของบุคคลนั้น รวมทั้งวัฒนธรรมการแสดงออกของบุคคลที่สามารถสื่อสารให้เข้าใจกันได้ การเข้าใจลักษณะของวัฒนธรรมในแต่ละสังคมจะช่วยให้เข้าใจรูปแบบการสื่อสาร เช่น สำเนียง การพูด การแต่งตัว การรับประทานอาหาร การใช้ภาษาที่พูด เป็นต้น

Lunenburg and Ornstein (1991) ได้กล่าวถึงวิธีการที่จะสร้างเสริมให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพว่า การสื่อสารโดยการพูดต้องแสดงความคิดที่ชัดเจน ใช้ภาษาที่เหมาะสมโดยปรับให้เหมาะสมกับผู้ฟัง มีการแสดงกิริยาท่าทางเพื่อสื่อสารอย่างเหมาะสมรวมทั้งผู้บริหารต้องมีทักษะการฟังที่ดี เช่นเดียวกับ Jablin et al. (1994) ได้อธิบายความสามารถด้านการสื่อสาร คือ พฤติกรรมที่แสดง

ถึงทักษะทางการสื่อสารที่บุคคลมีและพร้อมที่จะนำมาใช้ในกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสื่อสารได้ ตัวอย่างทักษะการสื่อสาร ได้แก่ ทักษะการแนะนำ การจูงใจ การสอน การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การเขียน การฟัง และนงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม (2541) ได้สรุปแนวคิดจากนักวิชาการในประเทศตะวันตกหลายท่าน พบว่า องค์ประกอบด้านทักษะการสื่อสาร ประกอบด้วยความสามารถทางการชี้แนะ ให้ข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำ จัดเตรียมและสืบค้นข้อมูล มีทักษะในการเขียน การฟัง ตลอดจนโน้มน้าวผู้อื่น

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “มีทักษะการสื่อสาร” ได้ว่า หมายถึงพฤติกรรมทางการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการส่งและรับข้อมูลข่าวสารให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมีทักษะการฟัง ทักษะการพูด ทักษะการเขียนและการใช้ท่าทาง ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงไปถึงตัวบ่งชี้มีทักษะการสื่อสาร (Communication skill) คือ ความสามารถในการพูดให้ผู้อื่นเข้าใจง่าย ความสามารถในการพูดโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยและยอมรับในความคิดเห็น ความสามารถในการเขียนข้อความเพื่อถ่ายทอดให้ผู้อ่านเข้าใจตามวัตถุประสงค์

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบใช้ช่องทางการสื่อสาร

(Communication channel)

ช่องทางการสื่อสารหรือวิธีการที่ใช้เพื่อการส่งสาร ไปยังผู้รับแบบดั้งเดิมคือการพูดและการเขียน แต่ในปัจจุบันมีช่องทางการสื่อสารสำหรับองค์กรสมัยใหม่ คือ ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีจำนวนและประสิทธิภาพมากขึ้น การเลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ข้อความ และผู้รับสารย่อมส่งผลให้การสื่อสารเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการได้ วิธีการสื่อสารมีดังนี้ (บุญมาชัยเสถียรทรัพย์, 2547)

1. การสื่อสารด้วยการพูด ช่องทางนี้เป็นการสื่อสารโดยการสนทนาแบบเผชิญหน้า การสนทนาทางโทรศัพท์หรือการประชุม ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ตอบกลับถามคำถาม วิพากษ์วิจารณ์ได้ทันทีทันใด นอกจากปฏิบัติการยาโต้ตอบที่เป็นคำพูดแล้วยังได้เห็นภาษากายของแต่ละฝ่ายที่จะทำให้การสื่อสารและผู้รับสารมากขึ้น ดังนั้นหากผู้ส่งสารมีจุดมุ่งหมายเพื่อเข้าถึง การตัดสินใจหรือส่งเสริมการแก้ปัญหาจึงควรเลือกการสื่อสารด้วยการพูด ซึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

2. การสื่อสารด้วยการเขียน ช่องทางการใช้เมื่อไม่ต้องการการตอบกลับทันทีทันใดและใช้ใน โอกาสที่ส่งสารกับผู้รับสารกลุ่มใหญ่และอยู่ต่างสถานที่หรือกระจัดกระจาย และต้องการลดโอกาสจะเกิดการบิดเบือนเมื่อข้อความผ่านจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งด้วยวาจา อีกทั้งการ

สื่อสารด้วยการเขียนควรใช้เมื่อข้อความมีรายละเอียดซับซ้อน และต้องมีการวางแผนอย่างระมัดระวัง ซึ่งมีหลายแบบ เช่น จดหมาย บันทึก รายงาน ข้อเสนอ เป็นต้น

3. การสื่อสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ ช่องทางนี้สามารถใช้ในการสื่อสารโดยอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การสื่อสารด้วยการพูดแบบเผชิญหน้ากัน เปลี่ยนมาเป็นข้อความที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางโทรศัพท์ การประชุมทางไกล การใช้วิดีโอเทป โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น ในทำนองเดียวกันข้อความที่เขียนอาจเปลี่ยนมาใช้คอมพิวเตอร์ การส่งแฟกซ์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารด้วยช่องทางนี้จะเป็นประโยชน์เมื่อผู้ส่งสารต้องการความรวดเร็วเมื่ออยู่ห่างไกลจากผู้รับสาร ต้องการขณะอุปสรรคเกี่ยวกับเวลา และเมื่อผู้ส่งสารต้องการเข้าถึงผู้รับกลุ่มใหญ่ และอยู่กระจัดกระจาย รวมทั้งการเข้าถึงการเป็นส่วนตัว

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549) กล่าวว่า วิธีการสื่อสาร การสื่อสารที่ดีควรใช้วิธีที่สอดคล้องกับธรรมชาติของการรับรู้บุคคล สิ่งแวดล้อม ระยะเวลา การสื่อสารที่ดีควรเป็นแบบ 2 ทาง คือ เปิดโอกาสให้ทั้งคู่ให้ข้อมูลและผู้รับข้อมูลมีโอกาสส่งสารและรับสาร

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “ใช้ช่องทางการสื่อสาร” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเลือกใช้ในการสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การพูด การเขียน หรือการแสดงออกด้วยการกระทำ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงไปถึงตัวบ่งชี้ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Communication channel) คือ ความสามารถในการเลือกใช้คำที่เหมาะสมกับผู้รับสาร ความสามารถในการแสดงออกด้วยการกระทำ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจข่าวสาร ความสามารถในการใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและยอมรับความคิดเห็น

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบมีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form)

การสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์การเพราะความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบในองค์การต้องอาศัยการสื่อสาร ประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้การดำเนินงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แบบของการสื่อสารเป็นการสะท้อนพฤติกรรมของคน ดังนั้น การเรียนรู้และวิเคราะห์แบบของการสื่อสารจะช่วยให้สามารถปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารให้สูงขึ้น ซึ่งในองค์การจะมีการติดต่อสื่อสารหลายลักษณะ ดังนี้ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547)

1. จำแนกตามลักษณะการใช้ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication) เป็นการสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ชัดเจนมีโครงสร้าง เช่น การสื่อสารในรูปของคำสั่ง นโยบาย ฯลฯ โดยทั่วไปมักมีการเขียนหรือจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

1.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) เป็นการสื่อสารโดยลักษณะส่วนตัว มักเกิดจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในทางส่วนตัวมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ จุดเด่น คือ มีความเร็วในการสื่อสารแต่ละข้อมูลข่าวสารอาจมีความผิดพลาดได้ โดยทั่วไปมักอยู่ในรูปของคำพูด เช่น การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฯลฯ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอาจเริ่มต้นด้วยการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ แล้วจึงสื่อสารแบบเป็นทางการ ในภายหลังหรือกระทำควบคู่กัน ไป ซึ่งจะได้ทั้งความรวดเร็วจากการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และความถูกต้องสมบูรณ์จากการสื่อสารเป็นแบบทางการ

2. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การสื่อสารทางเดียว (One-way communication) เป็นการสื่อสารที่ปราศจากการให้ข้อมูลย้อนกลับ ของผู้รับสาร โดยทั่วไปจะอยู่ในรูปของนโยบาย คำสั่ง การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ระเบียบกฎเกณฑ์ขององค์กร เป็นต้น

2.2 การสื่อสารสองทาง (Two-way communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถโต้ตอบสนองซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนและถูกต้องร่วมกัน การสื่อสารสองทางนับว่ามีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอแนะ รับฟังข้อโต้แย้งหรือคำถามจะก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน

3. จำแนกตามช่องทางเดินของข่าวสาร แบ่งได้ 3 ประเภท คือ

3.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) เป็นการสื่อสารจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่อยู่ในตำแหน่งสูงลงไปยังผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า มักอยู่ในรูปของคำสั่ง นโยบาย การชี้แจงการปฏิบัติงาน คำเตือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) เป็นการสื่อสารจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปยังผู้บังคับบัญชาตามสายงาน มักเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่เป็น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การแจ้งปัญหา การเสนอแนะความคิดเห็น การยื่นข้อเรียกร้อง เป็นต้น ซึ่งการบริหารสมัยใหม่จะให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

3.3 การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication) เป็นการสื่อสารระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกันในสายงานเดียวกันและข้ามสายงาน โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักจะเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูล หรือเป็นการประสานงานแบบไม่เป็นทางการหรือประสานงานระหว่างหน่วยงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เสนาะ ดิยาวี (2541) เสนอรูปแบบการสื่อสารเป็น 5 ประเภท ดังนี้ คือ 1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) เป็นการสื่อสารจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงลงไปยังผู้ที่อยู่

ตำแหน่งที่ต่ำกว่า มักเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่เป็นคำสั่ง นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น 2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) เป็นการส่งข้อมูลจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า มักเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่เป็นรายงานผลการปฏิบัติงาน การแจ้งปัญหา การเสนอแนะความคิดเห็น การร้องทุกข์ เป็นต้น 3) การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์กร อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ซึ่งมักใช้เพื่อการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน การสร้างความเข้าใจและขจัดข้อขัดแย้ง มักทำในรูปแบบการประชุม การคุยกันระหว่างพนักงาน การทำกิจกรรมทางสังคม 4) การสื่อสารในแนวไขว้ (Cross-channel communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งเป็นการข้ามหน้าที่กัน บุคคลที่ติดต่อกันอาจอยู่ในตำแหน่งเท่ากันหรือต่างกันได้ 5) การสื่อสารส่วนบุคคล (Personal communication) เป็นการสื่อสารกับบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน เป็นการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีรูปแบบ มีการเปลี่ยนแปลงตลอด อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญซึ่งเกิดขึ้นได้รวดเร็วและกระจายทั่วทั้งองค์กร มีอิทธิพลต่อองค์กรมาก

วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2546) ให้ทัศนะว่าการติดต่อสื่อสารสามารถทำได้หลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้น ๆ ว่าเป็นบรรยากาศแบบเปิดหรือแบบปิด การติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารในองค์กรสามารถจำแนกได้สองลักษณะ คือ 1) การติดต่อสื่อสารในแนวตั้ง (Vertical communication) ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่างระดับกันตั้งแต่สองระดับขึ้นไป ซึ่งอาจจำแนกได้สองลักษณะ คือ การติดต่อสื่อสารจากระดับสูงสู่ระดับล่าง (Downward) ส่วนใหญ่จะเป็นแนวการปฏิบัติการทำงาน นโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานการปฏิบัติงานและข้อมูลย้อนกลับ การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับสูง (Upward) ส่วนใหญ่เป็นการประชุมกับผู้บริหารระดับของตนเอง การบันทึกและการรายงานให้ข้อเสนอแนะ การร้องทุกข์ และการสำรวจทัศนคติของพนักงาน 2) การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication) อาจเกิดขึ้นภายในหน่วยงานเดียวกันหรือระหว่างหน่วยงาน ซึ่งเกิดได้จากการประชุม การรายงาน การบันทึก การโทรศัพท์ และการพูดต่อหน้า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้เวลาในการติดต่อสื่อสารในแนวนอนนี้ประมาณ $\frac{3}{4}$ ของเวลาในการติดต่อสื่อสารของเขาทั้งหมด และส่วนมากจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประสานงาน การแก้ปัญหา การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ซึ่งการติดต่อสื่อสารทั้งแนวตั้งและแนวนอน จัดเป็นการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication) ที่เกิดขึ้นตามสายการบังคับบัญชา หรือระหว่างหน่วยงาน และในองค์กรหนึ่ง ๆ

ยังมีการติดต่อสื่อสารอีกลักษณะหนึ่งเกิดขึ้น เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างตัวบุคคล ไม่เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชาหรือตำแหน่งงาน เรียกว่า การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) ในการบริหารองค์การผู้บริหารควรคำนึงถึงการติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง (Multiple channels) เน้นทั้งการติดต่อสื่อสารทั้งในแนวตั้งและแนวนอน

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “มีรูปแบบการสื่อสาร” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงลักษณะของการสื่อสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจและประสานงานที่ดี ซึ่งทั้งสองฝ่ายมีโอกาสเป็นผู้ส่งสารและผู้รับข้อมูล โดยผู้ส่งสารให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงไปถึงตัวบ่งชี้มีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form) คือ ความสามารถในการใช้รูปแบบการสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถโต้ตอบได้ ความสามารถในการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ความสามารถในการใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางหรือแบบหลายช่องทาง

จากผลการศึกษาตามทัศนะของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการสื่อสาร 3 องค์ประกอบ คือ 1) มีทักษะการสื่อสาร (Communication skill) 2) ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Communication channel) และ 3) มีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form) ที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 2-12

ตารางที่ 2-12 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้วัดการสื่อสาร

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
1. มีทักษะการสื่อสาร (Communication skill)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึง ความสามารถในการส่งและรับข้อมูลข่าวสาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมีทักษะ การฟัง ทักษะการพูด ทักษะการเขียน และ การใช้ภาษาท่าทาง ความสามารถในการพูดให้ ผู้อื่นเข้าใจง่าย การพูดโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย และยอมรับในความคิดเห็น การเขียนข้อความ เพื่อถ่ายทอดให้ผู้อ่านเข้าใจตามวัตถุประสงค์	1. ความสามารถในการพูดให้ ผู้อื่นเข้าใจง่าย 2. ความสามารถในการโน้มน้าว ให้ผู้อื่นเห็นด้วยและยอมรับใน ความคิดเห็น 3. ความสามารถในการเขียน ข้อความเพื่อถ่ายทอดให้ผู้อ่าน เข้าใจตามวัตถุประสงค์
2. ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Communication channel)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงวิธีการ ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เลือกใช้ในการสื่อสารเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ได้แก่ การพูด การเขียน หรือการแสดงออกด้วยการกระทำ ความสามารถ ในการเลือกใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับผู้รับสาร การแสดงออกด้วยการกระทำ เพื่อให้ ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจข่าวสารที่หลากหลาย เพื่อให้ ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและยอมรับความคิดเห็น	1. ความสามารถในการเลือกใช้ ถ้อยคำที่เหมาะสมกับผู้รับสาร 2. ความสามารถในการแสดงออก ด้วยการกระทำเพื่อให้ ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจข่าวสาร 3. ความสามารถในการใช้วิธีการ ที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจและยอมรับความคิดเห็น
3. มีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form)	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงลักษณะ ของการสื่อสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และประสานงานที่ดี ซึ่งทั้งสองฝ่ายมีโอกาส เป็นผู้ส่งและผู้รับข้อมูล โดยผู้ส่งสารให้ ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของบุคคล อื่น ความสามารถในการใช้รูปแบบการสื่อสาร ที่เอื้ออำนวยให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถ โต้ตอบได้ การสื่อสารอย่างเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ การใช้รูปแบบการสื่อสาร แบบสองทางหรือแบบหลายช่องทาง	1. ความสามารถในการใช้รูปแบบ การสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้ผู้ส่ง สารและผู้รับสารสามารถ โต้ตอบได้ 2. ความสามารถในการสื่อสาร อย่างเป็นทางการและไม่เป็น ทางการ 3. ความสามารถในการใช้รูปแบบ การสื่อสารแบบสองทางหรือ แบบหลายช่องทาง

5. ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

Goleman (1999, p. 317) ได้ให้ความหมายของ EQ ไว้อย่างชัดเจนว่า หมายถึง ความสามารถในการตระหนักถึงความรู้สึกของตนเอง และของผู้อื่นเพื่อการสร้างแรงจูงใจในตัวเอง บริหาร จัดการอารมณ์ต่าง ๆ ของตนและอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้ โดยเชื่อว่า เชาว์อารมณ์นั้นแตกต่างจากเชาว์ปัญญา แต่เสริมเกื้อกูลกัน คนที่เก่งแต่ขาด EQ มักจะมาทำงาน ให้กับคนที่มิระดับเชาว์ปัญญาต่ำกว่าตน แต่มีความเป็นเลิศด้านทักษะความเก่งคน

Salovey and Mayer (1990, p. 185) ได้ให้ความหมายของ EQ ว่าคือความสามารถ ในการตรวจสอบและควบคุมความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่นและใช้ความรู้สึกเพื่อให้มีอิทธิพล ต่อความคิดและการกระทำของตนเอง

Mayer, Salovey and Caruso (2002) นิยามว่า ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อารมณ์อย่างมีเหตุผล คือ การรับรู้อารมณ์ การรวม อารมณ์ในความคิดเพื่อการเข้าใจอารมณ์และจัดการกับอารมณ์

Weisinger (1998) นิยามว่า เป็นการใช้อารมณ์อย่างฉลาด โดยการใช้อารมณ์นำ พฤติกรรมและความคิดไปในทางที่ส่งเสริมผลลัพธ์ของตน

Cooper & Sawaf (1997) นิยามว่า เป็นความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ตนเองและผู้อื่น เพื่อการสร้างแรงบันดาลใจในตนเอง สามารถจัดการอารมณ์ของตนและอารมณ์ที่ เกิดจากความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้

Mayer and Salovey (1997) ได้ให้ความหมายในส่วนของความคิดที่เกี่ยวกับความฉลาด ทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะตระหนักรู้เท่าทันในความคิดความรู้สึกและภาวะ อารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง ชี้นำความคิดและการกระทำของตนได้อย่างสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับการดำเนินชีวิต โดยมี สัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

ผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์จากทัศนะของ นักวิชาการหรือจากผลงานวิจัยที่หลากหลายแหล่ง เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์และกำหนดเป็น องค์ประกอบที่จะใช้ในการวิจัยกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้เพื่อกำหนดเป็นกรอบ แนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนะของ Goleman

Goleman (1995) เสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 5 ชั้น ดังนี้

1) การตระหนักรู้อารมณ์ของตน (Know emotion) ความสามารถในการเข้าใจหยั่งรู้ ความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ ภาวะอารมณ์ความต้องการของตนในแต่ละช่วงเวลาและสถานการณ์ และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ 2) การบริหารจัดการอารมณ์ของตน (Management emotion) เป็นความสามารถที่จะควบคุมจัดการกับความรู้สึกรหรือภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและชาญฉลาด โดยสร้างจากภาวะที่ตระหนักรู้ในอารมณ์ของตน 3) การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง (Motivating oneself) การกระตุ้นเตือนตนให้คิดริเริ่มอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ ผลักดันตนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้จะนำมาซึ่งความสำเร็จ สามารถรอคอยการตอบสนอง ความต้องการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่า 4) การรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น (Recognizing emotion in others) ความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้เท่าทันความรู้สึกร ความต้องการ ข้อวิตกกังวลของผู้อื่น ได้อย่างชาญฉลาดมีไหวพริบ 5) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Handling relationships) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนะของ Mayer and Salovey

Mayer and Salovey (1997) ได้ปรับปรุงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งจะเน้นกระบวนการคิด หลักการของความฉลาดทางอารมณ์จะอยู่ในองค์รวมของการใช้ความสามารถทางด้านสติปัญญา และอารมณ์ การปรับปรุงมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การรับรู้ การประเมิน และการแสดงออกของอารมณ์ 2) การเอื้อทางความคิดของอารมณ์ 3) การเข้าใจ และการวิเคราะห์อารมณ์ การใช้ความรู้ทางอารมณ์ 4) การปรับปรุงการตอบสนองของอารมณ์ตนเอง เพื่อพัฒนาความองงามด้านสติปัญญาและด้านอารมณ์

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตาม ทัศนะของ Cooper and Sawaf

Cooper and Sawaf (1997) ได้เสนอ โมเดลของความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ซึ่งนำไปสู่การวัดการประเมินที่เรียกว่า EQ Map ดังนี้ 1) ความรอบรู้ทางอารมณ์ (Emotional literacy) ซึ่งจะเป็นตัวที่ทำให้เกิดการรับรู้การควบคุมตนเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) ความเหมาะสมทางอารมณ์ (Emotional fitness) 3) ความลึกซึ้งทางอารมณ์ (Motional depth) เป็นการสำรวจแนวทางที่จะปรับชีวิตหน้าที่การทำงานให้เข้าและสอดคล้องกับศักยภาพ และเป้าหมายของตัวเอง 4) ความกลมกลืนและความเป็นไปกันได้ทางอารมณ์ (Emotional alchemy)

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนะของ Weisinger

Weisinger (1998) ได้เสนอแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์กับการทำงาน (Emotional intelligence at work) ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การตระหนัก

รู้อารมณ์ของตน (Know emotion) 2) การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง (Motivating oneself)
 3) การรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น (Recognizing emotion in others) 4) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น
 (Handling relationships) และ การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Control emotion)

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนะของ Bar-On

Bar-On (1997) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถทางอารมณ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสามารถภายในตน (Intrapersonal) 2) ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Interpersonal) 3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) 4) ความสามารถในการบริหารความเครียด (Stress management) 5) ภาวะทางอารมณ์ทั่วไป (General mood)

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนะของ Goleman

Goleman (2002) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถทางด้านอารมณ์ เป็นการพัฒนาที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับนิสัย การคิด การรู้สึก ประสบการณ์เดิม ซึ่งต่างจากการพัฒนาเทคนิคทางวิชาชีพใด ๆ ที่เรียนรู้โดยการใช้สมองส่วนนีโอคอร์เท็กซ์ ทำความเข้าใจในข้อมูลที่ได้รับเชื่อมโยงความคิด ดังนั้น การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ต้องใช้เวลาจากการฝึกฝนโดยประสบการณ์ และการมีแรงจูงใจที่ดีต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จึงถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของลิมบิก เบรน (Limbic brain) โดยเฉพาะ อมิกดาลา (Amygdala) ที่จะควบคุมพฤติกรรม การแสดงออกที่เหมาะสม การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านความฉลาดทางอารมณ์สามารถทำได้หลายทาง เชื่อว่าความฉลาดทางอารมณ์แต่ละความสามารถนั้นมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) เป็นเอกเทศ แต่ละด้านต่างก็มีผลต่อการปฏิบัติงาน 2) เกื้อกูลกัน มีอิทธิพลต่อกัน เช่น หากขาดทักษะทางสังคมก็จะส่งผลให้หาทีมได้ไม่ดี 3) เป็นลำดับขั้น หากไม่รู้จักตน ก็จะควบคุมตนและเข้าใจผู้อื่นได้ยาก 4) สำคัญแต่ยังไม่เพียงพอ การมีความฉลาดทางอารมณ์ต่าง ๆ แล้ว บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรต้องเกื้อหนุนด้วย 5) เป็นแบบฉบับได้ ทุกมิติ ทุกองค์ประกอบประยุกต์ใช้ได้กับงานแต่ละประเภทแตกต่างกันไป

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนะของ ญัฐชา วิทยพิเชฐสกุล

ญัฐชา วิทยพิเชฐสกุล (2548) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ คือความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเอง และผู้อื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในตนเองสามารถจัดการอารมณ์ของตนเองและอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่าง ๆ สามารถวัดได้จาก 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self awareness) หมายถึง การตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความชอบ และความสามารถของตนเอง และมีญาณหยั่งรู้ 2) การจัดระเบียบอารมณ์ของตน (Self regulation) หมายถึง การจัดการกับอารมณ์ แรงกระตุ้น และความสามารถของตนอย่างเหมาะสม 3) การจูงใจตนเอง (Motivation) หมายถึง แนวโน้มของอารมณ์อันนำไปสู่เป้าหมาย 4) การร่วมรู้สึก (Empathy)

หมายถึง การตระหนักรู้ความรู้สึก ความต้องการ และเข้าใจหัวใจของผู้อื่น 5) ทักษะทางสังคม (Social skills) หมายถึง ความคล่องในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ โดยสามารถแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่น

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนะของ วนิตา ปรียะอนุกุล

วนิตา ปรียะอนุกุล (2549) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใจและควบคุมอารมณ์ของตนเองได้สามารถแยกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความต้องการของตนเองและรู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม 2) เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และ 3) สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนะของ ณีรัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ

ณีรัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การควบคุมอารมณ์ตนเอง 2) การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง 3) เข้าใจอารมณ์ผู้อื่น 4) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น และ 5) การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนะของ เสาวนิตย์ ทวีสันตน์อนุกุล

เสาวนิตย์ ทวีสันตน์อนุกุล (2550) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การควบคุมอารมณ์ตนเอง 2) การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง 3) เข้าใจอารมณ์ผู้อื่น 4) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น และ 5) การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามผลงานวิจัยของ นงครักษ์ ทันเพื่อน

นงครักษ์ ทันเพื่อน (2550) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน สามารถแยกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง 2) การควบคุมอารมณ์ตนเอง 3) การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง 4) เข้าใจอารมณ์ผู้อื่น และ 5) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนะของ สุพานี สฤษฏ์วานิช

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) อธิบายถึงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์สามารถแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การตระหนักในตนเอง 2) ความสามารถในการควบคุมตนเอง 3) มีแรงจูงใจ 4) มีความเห็นใจผู้อื่น และ 5) มีทักษะทางสังคม

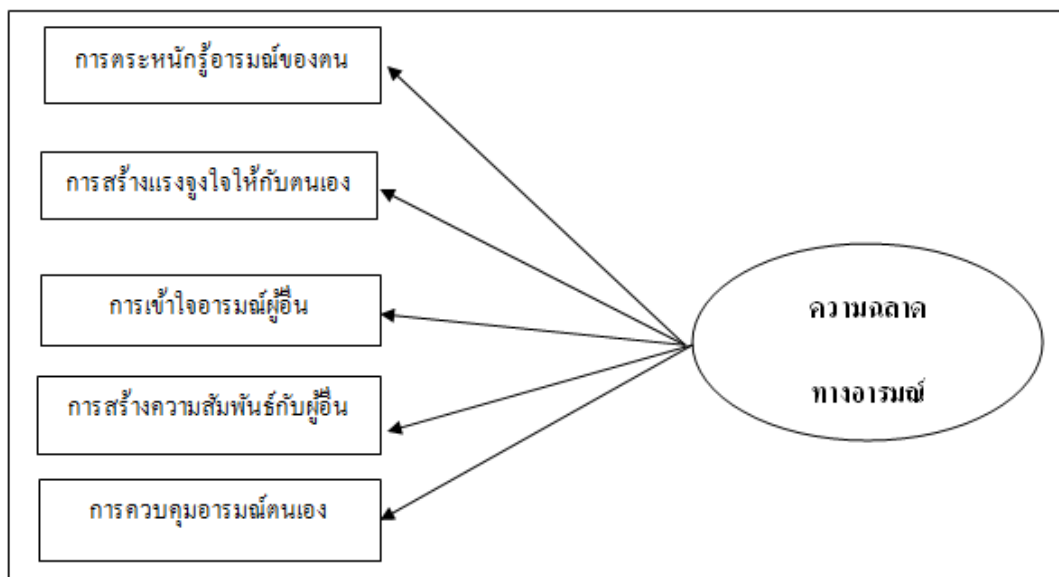
จากข้อมูลองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ตามที่เสนอของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 2-13

ตารางที่ 2-13 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามที่เสนอและผลงานวิจัยของนักวิชาการ

องค์ประกอบของ ความฉลาดทางอารมณ์	Goleman (1995)	Mayer and Salovey (1997)	Cooper and Sawaf (1997)	Bar-On (1997)	Weisinger (1998)	Goleman (2002)	ณัฐชา วิทยพิงษ์สกุล (2548)	วนิดา ปรีโอนกุล (2549)	ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ์ (2550)	เสาวนิตย์ ทวีสันพันธ์กุล (2550)	นงคราญ กั้นเพื่อน (550)	สุพณี สฤษฏ์วานิช (552)
1. การตระหนักรู้อารมณ์ของตน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. บริหารจัดการอารมณ์ของตน	✓											
3. การสร้างแรงจูงใจให้กับ ตนเอง	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. การสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้อื่น	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
6. การควบคุมอารมณ์ตนเอง		✓		✓	✓	✓	✓					✓
7. ทักษะทางสังคม						✓	✓					✓
8. ความรอบรู้ทางอารมณ์			✓									
9. ความเหมาะสมทางอารมณ์			✓									
10. ความลึกซึ้งทางอารมณ์			✓									
11. ความผันแปรทางอารมณ์			✓									

จากตารางที่ 2-13 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) พบว่า มีจำนวน 11 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ได้ 5 องค์ประกอบ คือ การตระหนักรู้อารมณ์ของตน (Emotional self-awareness) การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional self-control) การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง (Self-motivation)

การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (Empathy) และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal) ซึ่งจากองค์ประกอบดังกล่าวสามารถสร้างโมเดลการวัดความฉลาดทางอารมณ์ ดังภาพที่ 2-10



ภาพที่ 2-10 โมเดลการวัดความฉลาดทางอารมณ์

จากภาพที่ 2-10 แสดงโมเดลการวัดความฉลาดทางอารมณ์ ที่ได้จากการสังเคราะห์ตามทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย การตระหนักรู้อารมณ์ของตน การควบคุมอารมณ์ตนเอง การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบดังหัวข้อที่จะกล่าวถึงข้างล่างนี้

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบการตระหนักรู้ทางอารมณ์

ของตน (Emotional self-awareness)

การตระหนักรู้อารมณ์ของตน (Emotional self-awareness) หมายถึง การเข้าใจหยั่งรู้ ความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ ภาวะอารมณ์ ความต้องการของตนในแต่ละช่วงเวลาและสถานการณ์ มีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกของตน การตระหนักรู้งาน คือ มีสติ การมีสติรับรู้ สามารถระบุ จำแนก ประเมินอารมณ์ของตนเอง รู้เท่าทันอารมณ์ สามารถรู้จักแข็งใจอ่อนใน

อารมณ์ของตนเอง รู้ผลของอารมณ์ที่มีต่อร่างกาย รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ และความภูมิใจในตนเอง (Goleman, 1995; Bar-On, 1997)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารเกี่ยวกับตนเอง (Personal competence) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้เพื่อบริหารจัดการกับตนเอง ด้านตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่อ่านอารมณ์ของตนออก จึงพยายามควบคุมและปรับกลไกภายใน เพราะเข้าใจดีว่าถ้าคนแสดงความรู้สึกเช่นนั้นออกไปทันทีทันใดจะส่งผลกระทบต่อคนรอบข้างและงานที่ทำ อย่างไรก็ตามผู้นำที่มีสมรรถนะนี้จะสามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี จึงพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่าได้โดยฉับพลัน ผู้นำสามารถตระหนักรู้ตนเองได้ดี มักเป็นคนตรงไปตรงมาและจริงใจ กล่าวคืออย่างเปิดเผยถึงสภาพอารมณ์ของตนและยอมรับผิดชอบถ้าคนแสดงออกไปไม่เหมาะสม

ธีรานิตย์ สันติพิฤทธิ (2546) กล่าวถึง การตระหนักรู้อารมณ์ของตน หมายถึง ความสามารถที่จะรับรู้และเข้าใจความรู้สึกนึกคิด อารมณ์และความต้องการของตนตามความเป็นจริง และสามารถควบคุมอารมณ์ความรู้สึกและความต้องการของตนเองได้ ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้ 1) รู้เท่าทันอารมณ์และความต้องการของตนเอง 2) ประเมินตนเองได้ตามความเป็นจริงและรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง 3) มีความมั่นใจในความสามารถและคุณค่าของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ กฤษณ์อุธิป ใจปล้ำ (2544) ได้กล่าวถึงความหมายของการตระหนักรู้ทางอารมณ์ของตน หมายถึง การมีสติรับรู้สามารถระบุ จำแนก ประเมินอารมณ์ของตนเอง รู้เท่าทันอารมณ์ สามารถรู้จักแข็ง จุดอ่อนในอารมณ์ของตนเอง รู้ผลของอารมณ์ที่มีต่อร่างกาย รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ และความภูมิใจในตนเอง

ในการวัดการตระหนักรู้อารมณ์ของตนนั้น เครื่องมือที่ใช้วัดการตระหนักรู้อารมณ์ของตนได้พัฒนาขึ้นจากนักวิชาการหลายท่าน โดย Bar-On (2000) ได้สร้างแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ที่เรียกว่า Bar-On emotional intelligence inventory (Bar-On EQ-I) ในปี 1992 เป็นแบบทดสอบที่ใช้ได้หลากหลายในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การประเมินระดับความฉลาดทางอารมณ์สำหรับสุขภาพทางอารมณ์และจิตใจของบุคคล ประกอบด้วย 5 หมวด (การวัดด้านภายในตัวบุคคล การวัดด้านระหว่างบุคคล การวัดความสามารถในการปรับตัว การวัดด้านการบริหารความเครียด และการวัดทางอารมณ์ทั่วไป) รวม 15 ด้าน 133 ข้อคำถาม ซึ่งในแบบวัดนี้มีการวัดการตระหนักรู้อารมณ์ของตน จำนวน 8 ข้อ อยู่ในหมวดที่ 1 คือ ด้านภายในตัวบุคคล ต่อมา Cooper and Sawaf (1997) ได้สร้างแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ที่เรียกว่า EQ map questionnaire เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ช่วงค่า (Great, Moderate, Little, None) โดยวัดความรู้สึกในเหตุการณ์ที่

ผ่านมา มี 5 หมวด 21 ด้าน 259 ข้อคำถาม ซึ่งการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองนั้นอยู่ในหมวดที่ 2 การรับรู้ทางอารมณ์ (Emotional literacy) จำนวน 11 ข้อคำถาม

ณัฐชา วิทิตพิเชฐสกุล (2548) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ องค์ประกอบการตระหนักรู้ในตนเอง (Self awareness) คือ การตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความชอบ และความสามารถของตนเอง และมีญาณหยั่งรู้ สามารถวัดได้จาก 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การตระหนักรู้อารมณ์ (Emotional awareness) หมายถึง การทราบถึงอารมณ์ของตนเองและผลของอารมณ์ที่เกิดขึ้น 2) การประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง (Accurate self assessment) หมายถึง การประเมินตนเองได้ตามจริง รู้จักจุดเด่น จุดด้อยของตน 3) ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence) หมายถึง ความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตนซึ่งสอดคล้องกับ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) อธิบายถึง การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self awareness) เป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในภาวะอารมณ์ของตนเอง เข้าใจในแรงจูงใจ และแรงขับต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การตระหนักรู้อารมณ์ของตน” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการรับรู้และเข้าใจความรู้สึก และความคิด อารมณ์และความต้องการของตนเองได้ว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์ต่าง ๆ และสามารถประเมินจุดเด่น จุดด้อยของตนเองได้ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงไปถึงตัวบ่งชี้ การตระหนักรู้อารมณ์ของตน 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ความเข้าใจความรู้สึกของตนเองว่ามาจากสาเหตุใด 2) มีสติรู้เท่าทันความคิดความรู้สึกของตนเอง 3) ความสามารถในการแยกแยะผลดีและผลเสียการปฏิบัติงาน 4) รู้ความสามารถที่เป็นจุดเด่น จุดด้อยของตน 5) มีความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง (Self motivation) การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง (Self motivation) หมายถึง การกระตุ้นเตือนสติให้คิดริเริ่มอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลักดันตนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จะนำมาซึ่งความสำเร็จสามารถถอดได้ร้อยได้ ไม่หุนหัน ผู้ที่ทำได้ดังนี้ถือว่าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน มุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีพลังของความตั้งมั่น ไม่ยึดติดกับเงินหรือตำแหน่ง การจัดลำดับความคิด การมองสิ่งต่าง ๆ ในแง่ดี มองเห็นแนวทางในการแก้ปัญหา ทำให้เกิดความคิดอย่างสร้างสรรค์ และมีเหตุผล (Goleman, 1995; Mayer and Salovey, 1997) Weisingger (1998) เมื่อมีการจูงใจในตนเองบุคคลจะสามารถเริ่มงานหรือรับมือหน้าที่ ใส่ใจอยู่กับมัน มุ่งไปสู่ความสำเร็จ และในเวลาเดียวกันสามารถจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น โดยมีบุคคลและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น อากาศ แสง เสียงในการทำงาน ที่สามารถช่วยจูงใจได้นอกจากตนเองซึ่งครอบครัวและเพื่อนร่วมงานจะเป็นผู้ที่

คอยแนะนำ ช่วยเหลือทางด้านอารมณ์ ให้กำลังใจ และสนับสนุนความมั่นใจ การมองโลกในแง่ดี การยึดมั่นต่อเป้าหมาย ความกระตือรือร้นและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

ตามทัศนะของนักวิชาการในต่างประเทศ ได้ให้ความหมายการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง หมายถึง ความสามารถในการให้กำลังใจตนเอง สามารถตั้งเป้าหมาย และยึดมั่นเพื่อความสำเร็จของชีวิต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมองโลกในแง่ดี สามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจ หรือแรงใจให้อยากทำสิ่งต่าง ๆ ในชีวิต มองโลกในแง่ดี สามารถนำอารมณ์และความรู้สึกของตนเองมาสร้างพลังในการกระทำสิ่งต่าง ๆ และเป็นพลังในการให้กำลังใจในการคิดและการกระทำอย่างสร้างสรรค์ ความสามารถในการสร้างแรงกระตุ้นภายในซึ่งผลักดันตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ พร้อมทั้งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมองโลกในแง่ดี โดยมีแนวโน้มที่จะตีความเหตุการณ์ว่าเป็นสิ่งที่น่าท้าทายมากกว่าการคุกคาม แม้จะต้องเผชิญกับอุปสรรคก็ไม่รู้สึกย่อท้อ การรู้จักศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ และมีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย (กฤษณ์อชิป ใจปล้ำ, 2544 ; อุกถวิล พัวพานิช, 2545; พรรณี ตระกูลชัย, 2545; อุดมพร แก้วประดิษฐ์, 2546)

สุพานี สกฤฎ์วานิช (2552) อธิบายถึง การมีแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงาน มีพลัง มีความมุ่งมั่น ไม่ท้อถอยง่าย ๆ เป็นแรงจูงใจในการทำงานที่มีใจแค่ว่าเพื่อเงินหรือสถานภาพตำแหน่งเท่านั้น แต่เพื่อเป้าหมายที่สูงกว่านั้น ความรับผิดชอบความสำเร็จในการทำงานและการยอมรับนับถือ

Goleman (1998) ได้เสนอกรอบความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางอารมณ์ (The emotional competence framework) ด้านการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง สามารถวัดได้จาก 4 ดั่งบ่งชี้ ดังนี้ 1) แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement drive) คือ ความพยายามที่จะปรับปรุงหรือไปให้ถึงมาตรฐานที่ดีเยี่ยม 2) การมีข้อผูกมัด (Commitment) คือ การมีเป้าหมายเดียวกันของกลุ่มหรือขององค์การ 3) การมีความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติเมื่อมีโอกาส และ 4) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) คือ การมีความเพียรพยายามที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายแม้มีอุปสรรค โดยไม่พ่ายแพ้

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเอง สามารถปรับมุมมองให้เกิดความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงไปถึงตัวบ่งชี้ การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง 6 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง 2) เมื่อเกิดข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจะบอกตนเองว่าได้ทำดีที่สุดแล้ว 3) การให้กำลังใจในการคิด

และการกระทำอย่างสร้างสรรค์ 4) การสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อผ่อนคลายอารมณ์ 5) การมองอุปสรรคให้เป็นโอกาสในการแก้ไขปัญหา และ 6) แม้สถานการณ์จะเลวร้ายก็มีความหวังว่าจะดีขึ้น นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น (Empathy)

Goleman (1995) ได้เสนอในทัศนะของ Mayer and Salovey การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (Empathy) คือ ความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เท่าทันความรู้สึก ความต้องการ ข้อวิตกกังวลของผู้อื่น ได้อย่างชาญฉลาด มีไหวพริบในการแสดงออกอย่างเหมาะสม เห็นอกเห็นใจผู้อื่น

อุดมพร แก้วประดิษฐ์ (2546) ให้ความหมายการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ผู้อื่น เข้าใจถึงมุมมองของคนเหล่านั้น เป็นความรู้สึกแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา และให้ความสนใจต่อความกังวลใจของคนดังกล่าว ผู้นำที่มีความสามารถเข้าใจคนอื่นได้ดีจะเปิดใจตนเองรับรู้กรอบสัญญาณทางอารมณ์ได้อย่างกว้างขวาง จึงไวในการรับรู้ถึงความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้อื่น โดยไม่ต้องพูด เป็นผู้นำที่รับฟังอย่างตั้งใจและสามารถจับประเด็นที่เป็นมุมมองของผู้อื่นได้ดี ด้วยทักษะในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นได้ดี ทำให้ผู้นำสามารถเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ที่มาจากความหลากหลายทางภูมิหลัง และวัฒนธรรมได้ดี ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของผู้อื่นรวมทั้งสามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสม สามารถรับรู้ถึงขีดความสามารถของผู้อื่นได้ และพร้อมที่จะช่วยปรับปรุงจุดด้อยพัฒนาจุดเด่นให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนรับรู้และเข้าใจถึงสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มได้

สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความสามารถด้านนี้ จะใส่ใจให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองระหว่างทำงานด้วยการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา เป็นผู้นำที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้ร่วมงาน ตลอดจนจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละคน จากนั้นก็เข้าช่วยเหลือในฐานะเป็นที่ปรึกษาหรือผู้ฝึกสอนของคนเหล่านั้น

ความสามารถในการรู้เท่าทันอารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่น มีความเข้าใจเห็นใจผู้อื่น มีไหวพริบสามารถปรับความสมดุลของอารมณ์ตนเอง ตอบสนองผู้อื่นได้อย่างสอดคล้องกัน ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้ เอาใจเขามาใส่ใจเรา การช่วยเหลือผู้อื่นให้ช่วยเหลือตนเอง หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยกันแก้ปัญหา การช่วยกันแก้ไขความขัดแย้ง และช่วยกันจูงใจ การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจคนอื่น หรือความสามารถที่จะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีจิตใจให้บริการ รับรู้ และตอบสนอง ความต้องการของผู้อื่นได้ดี การใส่ใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่นและการแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม การรู้จักให้ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม (อุกถวิล พัวพานิช, 2545; พรรณี ตระกูลชัย, 2545; ชีรานิตย์ สันติพิฤทธิ, 2546; กนกวรรณ กอบกุลธนชัย, 2546)

ซึ่งสอดคล้องกับ สุพานี สถยภู่วานิช (2552) อธิบายถึง ความเห็นใจผู้อื่น (Empathy) คือ ความสามารถที่จะเข้าใจในภาวะอารมณ์ของผู้อื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีทักษะที่จะปฏิบัติหรือตอบสนองให้เหมาะสมกับภาวะอารมณ์ของบุคคลนั้น ๆ

Goleman (1998) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางอารมณ์ (Emotional competence framework) ไว้ว่าการเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (Empathy) หมายถึง การตระหนักรู้ความรู้สึก ความต้องการ และเข้าใจหัวใจของผู้อื่น ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การเข้าใจผู้อื่น (Understanding others) หมายถึง การเข้าใจความรู้สึก มุมมองและข้อวิตกกังวลของผู้อื่น
2. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) หมายถึง การทราบถึงข้อควรปรับปรุงของผู้อื่น และการส่งเสริมความรู้ และความสามารถของผู้อื่น
3. การมีจิตใจใฝ่บริการ (Service orientation) หมายถึง การคาดคะเนรับรู้และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ
4. การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล (Leveraging diversity) หมายถึง การสร้างโอกาสจากความแตกต่างระหว่างบุคคล
5. การตระหนักรู้สถานการณ์ในกลุ่ม (Political awareness) หมายถึง การทราบความคิดเห็นของกลุ่ม และทราบความสัมพันธ์ของคนในกลุ่ม

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการสังเกตความรู้สึกของผู้อื่น เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น และพร้อมที่จะให้ความเอื้ออาทรและช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงไปถึงตัวบ่งชี้การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) เข้าใจและยอมรับในอารมณ์ของผู้อื่น 2) รู้สึกเห็นใจผู้อื่นเมื่อพบว่าเขาไม่สบายใจ 3) ให้คำปลอบโยนและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่รู้สึกผิดหวังเสมอ และ 4) เต็มใจให้ความช่วยเหลือหากผู้อื่นมีปัญหา

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากกับการเป็นผู้นำและสัมพันธภาพ ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะของการจัดตั้งกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การเจรจา การแสวงหาทางออก การสร้างสายสัมพันธ์เป็นการส่วนตัวและเป็นผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทางสังคมได้ดี (Goleman, 1995)

การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น หมายถึง ความสามารถติดต่อกับผู้อื่นเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความหมายและเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีองค์ประกอบของความสัมพันธ์ เช่น การแบ่งปันความรู้สึก ความคิดและความเห็นมีทักษะที่จะนำไปสู่ความรู้

ความชำนาญระหว่างบุคคล ความสามารถในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เพื่อทำให้ได้รับผลดีจากความสัมพันธ์นั้น และความสามารถในการติดต่อสื่อสารในระดับเหมาะสม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Weisinger, 1998)

ตามทัศนะ ริรานิคย์ สันติพิฤทธิ (2546) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Handing relationships) หมายถึงความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง มีมนุษยสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้ 1) เอื้ออาทรและเสียสละ 2) มีการสื่อสาร โน้มน้าว และสร้างสายสัมพันธ์ที่ดี 3) เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ

ตามทัศนะ กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546) การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดการเชื่อมโยง ทำให้เกิดความสัมพันธ์ คุณค่าของการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในที่ทำงานนั้นมีมากมายเกินกว่าจะคำนวณได้ ถ้าคิดจะแก้ไขความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือลูกค้า สามารถทำได้โดยการติดต่อสื่อสารที่ดี มีทักษะ 5 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ การเปิดเผยตนเอง การแสดงออกอย่างเหมาะสม การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจารณ์และการติดต่อสื่อสารแบบทีม

2. การพัฒนาความรู้ความชำนาญระหว่างบุคคล หมายถึง ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างดี เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การช่วยเหลือผู้อื่นให้ช่วยเหลือตนเอง หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยกันแก้ปัญหา การช่วยกันแก้ไขความขัดแย้ง และช่วยจูงใจ

กฤษณ์ธิป ใจปล้า (2544) ได้กล่าวถึงทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างสัมพันธภาพ แก้ไขความขัดแย้ง และมีทักษะทางสังคม ดังนี้

1. การหยั่งรู้อารมณ์ และความรู้สึกรู้ใจของผู้อื่น (Social awareness) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้เท่าทัน และเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น รวมทั้งรู้เท่าทันความรู้สึก และความต้องการของผู้อื่น มีความเอื้ออาทร (Empathy) มุ่งช่วยเหลือผู้อื่น และสามารถในการรับรู้ทัศนะของกลุ่ม

2. ทักษะทางสังคม (Social skills) หมายถึง ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ได้อย่างเหมาะสม และสามารถทำงานเป็นทีม

Goleman (1995) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ทางอารมณ์ (Emotion competence framework) เกี่ยวกับการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย 1) การสร้างสรรค์

สัมพันธ์ คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติงาน 2) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและความร่วมมือร่วมแรง คือการทำงานกับผู้อื่นเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ส่วนกรมสุขภาพจิต (2543) ได้พัฒนาแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น สามารถวัดได้จาก 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
2. กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
3. แสดงความเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้วยการให้ความสนใจและการแบ่งปันความรู้สึกซึ่งกันและกันมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงไปถึงตัวบ่งชี้การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ 2) มีการแบ่งปันความคิดและความรู้สึกกับผู้อื่น และ 3) มีการแสดงความชื่นชมให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการควบคุมอารมณ์ตนเอง

การบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองเป็นความสามารถที่จะควบคุมจัดการกับความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและชาญฉลาด โดยเสริมสร้างจากภาวะที่ตระหนักรู้ในอารมณ์ของตน เมื่อเศร้า โกรธ ผิดหวัง หรือเสียใจ ก็ควบคุมตนเองได้ไม่โมโหร้ายไม่สร้างความทุกข์ระทมให้แก่ตน นำภาวะอารมณ์ของตนให้คืนสู่สภาพปกติได้โดยเร็ว คิดไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจ (Goleman, 1995)

ฉัฐชา วิทยพิเชฐสกุล (2548) กล่าวว่า การจัดการระเบียบอารมณ์ของตน (Self regulation) หมายถึง การจัดการกับอารมณ์ แรงกระตุ้น และความสามารถของตนอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย การควบคุมตนเอง (Self control) เป็นการควบคุมอารมณ์ด้านลบและแรงกระตุ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุพาณี สกฤษฎ์วานิช (2552) อธิบายถึง ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self regulation) เป็นความสามารถในการควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์ตนได้ สามารถที่จะคิดให้เหมาะสมก่อนที่จะกระทำอะไรออกไป

ตามทัศนะ Weisinger (1998) กล่าวว่า การจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Managing your emotion) การจัดการกับอารมณ์ของตนเองไม่เหมือนกับการเก็บกดอารมณ์ซึ่งทำให้ตนเองไม่ได้รับข้อมูลที่มีคุณค่าการจัดการกับอารมณ์ หมายความว่า การเข้าใจอารมณ์เหล่านั้น และใช้ความเข้าใจนั้นจัดการกับสถานการณ์อย่างได้ผลดี เนื่องจากอารมณ์เป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างความคิดของตนเองตามอารมณ์ทางลบ เช่น อารมณ์เศร้าโดยทั่ว ๆ ไปเกิดจากสถานการณ์ที่เป็น

ปัญหา ดังนั้น ความสามารถในการจัดการคือ การทำให้ระดับความรุนแรงของอารมณ์ลดลงมาอยู่ในระดับที่จะทำให้ตนเองพัฒนารูปแบบพฤติกรรมใหม่ที่ดีกว่าเดิม เป็นความรู้สึกผ่อนคลายได้ เมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่มีความกดดัน และสามารถควบคุมอารมณ์หรือรักษาอารมณ์ตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ที่กำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional self control) คือผู้นำที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูงจะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ตลอดจนภาวะกดดันภายในตนได้ดี หรืออย่างน้อยก็สามารถหาทางออกใหม่ที่เกิดประโยชน์จุดเด่นของการควบคุมตนเองของผู้นำก็คือ มีความสงบนิ่ง ไม่หวั่นไหว และมีสติตลอดเวลาที่เผชิญกับภาวะวิกฤติที่มีความเครียดสูง ไม่แสดงอารมณ์เสียบาง ๆ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่รบกวนจิตใจในชีวิตประจำวัน

เปรมปรีดิ์ หมู่วิเศษ (2549) กล่าวถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional self control) หมายถึง มีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ตลอดจนภาวะแรงกระตุ้นภายในตนเองได้ดี มีท่าทีที่สงบในสถานการณ์ที่ตึงเครียด อุดทน และไม่แสดงให้เห็นถึงความกังวลใจ ทนต่อแรงกดดันภายในตนเอง ขณะที่มองเห็นความเสี่ยง อยู่ด้วยความสงบทางจิต และมองในด้านบวกในสถานการณ์ที่ต้องใช้ความพยายามสูง ซึ่งสอดคล้องกับอุดมพร แก้วประดิษฐ์ (2546) การควบคุมอารมณ์ของตนเอง (Self regulation) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ และความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ มีสติ รู้ผิด รู้ชอบ โดยมีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่นเป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น และสามารถปรับตัวเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ส่วน สกฤษฎ์อิธิป ใจปล้ำ (2544) และ ถูกถวิล พัวพานิช (2545) กล่าวถึงการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเอง (Self regulation) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีความรับผิดชอบ ความอดกลั้นและสามารถแก้ไขความเครียด ความวิตกกังวลในตัวเองได้ดี มีความยืดหยุ่น และการปรับปรุงตนเอง การบริหารอารมณ์ หมายถึง ความสามารถที่จะจัดการกับอารมณ์ต่าง ๆ เมื่อมีอารมณ์บางอย่างเกิดขึ้นแล้วสามารถรู้วิธีกับอารมณ์ที่เกิดขึ้น ได้อย่างเหมาะสม สามารถควบคุมตนเอง เป็นคนที่น่าไว้วางใจ มีคุณธรรม มีความสามารถในการปรับตัว และมีความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต

Bar-On (1997) กล่าวว่า ความสามารถทางอารมณ์เกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ตนเอง แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1) ความสามารถในการปรับตัว ประกอบด้วย 1.1) ความสามารถในการตรวจสอบความรู้สึกของตน 1.2) เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถตีความได้ถูกต้อง ตระตามความเป็น

จริง 1.3) มีความยืดหยุ่นในความคิดและความรู้สึกของตนเป็นอย่างดี 1.4) มีความสามารถในการแก้ปัญหาและสถานการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

2) มียุทธวิธีในการจัดการกับความเครียด ประกอบด้วย 2.1) การจัดการกับความเครียด
บริหารความเครียด 2.2) ควบคุมอารมณ์ได้อย่างดี และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

ธีรานิตย์ สันติพิสุทธิ (2546) การบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Managing emotions) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก และแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลา และเหตุการณ์ให้เกิดความสมดุล ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้
1) ใจกว้างและยอมรับสิ่งใหม่หรือข้อมูลใหม่ ๆ 2) มีความยืดหยุ่นในความคิดและจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้ 3) สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ 4) ใช้สติปัญญาในการแสดงความคิดเห็นและความรับผิดชอบ 5) สามารถควบคุมความรู้สึก เศร้า โกรธ ผิดหวังหรือเสียใจได้ ไม่โมโหร้าย และนำพาอารมณ์ของตนเอง ให้กลับคืนสภาพปกติได้โดยเร็ว ฝันร้ายให้กลายเป็นดี

Goleman (1995) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางอารมณ์ (Emotional competence framework) เกี่ยวกับการควบคุมตนเอง (Self regulation) เป็นการบริหารจัดการกับความรู้สึกภายในตน การผลักดัน ประกอบด้วย 1) การควบคุมตนเอง คือ ความสามารถในการจัดการควบคุมอารมณ์ที่แปรปรวนและแรงผลักดันต่าง ๆ ได้ 2) ความน่าสนใจ ความเชื่อถือได้ คือ การรักษาความเป็นคนซื่อสัตย์ และคุณงามความดีเป็นมาตรฐานไว้ 3) ความเป็นคนซื่อตรงต่อหน้าที่ คือ รับผิดชอบในการทำงาน 4) ความสามารถในการปรับตัว คือ มีความยืดหยุ่นในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง 5) ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ คือ รู้สึกมีความสุขกับความคิดใหม่ ๆ การเข้าถึงสิ่งใหม่ ส่วน กรมสุขภาพจิต (2554) ได้พัฒนาแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ เกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง สามารถวัดได้จาก 3 ตัวบ่งชี้ 1) รู้อารมณ์และความต้องการของตน 2) ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ 3) แสดงออกอย่างเหมาะสม

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การควบคุมอารมณ์ตนเอง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการควบคุมอารมณ์ตนเองด้วยการจัดการกับอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมได้ มีความสามารถในการปรับตัวยอมรับและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงไปถึงตัวบ่งชี้ควบคุมอารมณ์ตนเอง (Self regulation) 6 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ความสามารถควบคุมตนเองให้แสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม 2) สามารถระงับอารมณ์ได้ทันทีเมื่อรู้โกรธหรือไม่พอใจ 3) ความสามารถในการเปลี่ยนอารมณ์ทางลบเป็นบวกได้ 4) ความสามารถ

ในการทำใจยอมรับเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตได้ 5) มีการพิจารณาไตร่ตรองด้วยเหตุผลมากกว่าใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ 6) เมื่อมีปัญหาสามารถควบคุมสติและอารมณ์ได้

จากผลการศึกษาตามทัศนะของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การตระหนักรู้อารมณ์ของตน (Emotional self-awareness) 2) การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง (Self motivation) 3) การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (Empathy) 4) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal) และ 5) การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional self-control) ที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 2-14

ตารางที่ 2-14 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้วัดความฉลาดทางอารมณ์

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
1. การตระหนักรู้ อารมณ์ของตน (Emotional self- awareness)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการรับรู้และเข้าใจ ความรู้และความคิดอารมณ์และความต้องการของ ตนเองได้ว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์ต่าง ๆ และ สามารถประเมินจุดเด่นจุดด้อยของตนเองได้เข้าใจ รู้สึกของตนเองว่ามาจากสาเหตุใด มีสติรู้เท่าทัน ความคิดความรู้สึกของตนเอง ความสามารถในการ แยกแยะผลดีและผลเสียในการปฏิบัติงานรู้ ความสามารถที่เป็นจุดเด่น จุดด้อยของตน และมี ความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน	1. เข้าใจความรู้สึกของตนเองว่ามาจาก สาเหตุใด 2. มีสติรู้เท่าทันความคิดความรู้สึกของ ตนเอง 3. ความสามารถในการแยกแยะผลดี และผลเสียในการปฏิบัติงาน 4. รู้ความสามารถที่เป็นจุดเด่นจุดด้อย ของตน 5. มีความมั่นใจในคุณค่าและ ความสามารถของตน
2. การสร้างแรงจูงใจ ให้กับตนเอง (Self motivation)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่แสดงออกในการสร้างขวัญและ กำลังใจให้ตนเองสามารถปรับมุมมองให้เกิด ความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ มองโลกใน แง่ดี ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคการเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเอง เมื่อมีข้อผิดพลาด เกิดขึ้นจะบอกตนเองว่าได้ทำดีที่สุดแล้ว การให้ กำลังใจในการคิดและการกระทำอย่างสร้างสรรค์ การสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อผ่อนคลายอารมณ์ การมองอุปสรรคให้เป็นโอกาสในการแก้ปัญหา และสถานการณ์จะเลวร้ายก็มีความหวังว่าจะดีขึ้น	1. การเชื่อมั่นในความสามารถของ ตนเอง 2. เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจะบอก ตนเองว่าได้ทำดีที่สุดแล้ว 3. การให้กำลังใจในการคิดและ การกระทำอย่างสร้างสรรค์ 4. การสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อผ่อนคลาย อารมณ์ 5. การมองอุปสรรคให้เป็นโอกาส ในการแก้ปัญหา 6. แม้สถานการณ์จะเลวร้ายก็มีความ หวังว่าจะดีขึ้น

ตารางที่ 2-14 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
3. การเข้าใจอารมณ์ ผู้อื่น (Empathy)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการสังเกต ความรู้สึกของผู้อื่น เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น และ พร้อมที่จะให้ความเอื้ออาทรและช่วยเหลือผู้อื่น เสมอ เข้าใจและยอมรับในอารมณ์ของผู้อื่น รู้สึก เห็นใจผู้อื่นเมื่อพบว่าพวกเขาไม่สบายใจ ให้คำ ปลอบโยนและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่รู้สึก ผิดหวังเสมอ และเต็มใจให้ความช่วยเหลือหาก ผู้อื่นมีปัญหา	1. เข้าใจและยอมรับในอารมณ์ของ ผู้อื่น 2. รู้สึกเห็นใจผู้อื่นเมื่อพบว่าพวกเขา ไม่สบายใจ 3. ให้คำปลอบโยนและให้กำลังใจแก่ ผู้ร่วมงานที่รู้สึกผิดหวัง 4. เต็มใจให้ความช่วยเหลือหากผู้อื่น มีปัญหา
4. การสร้าง ความสัมพันธ์กับ ผู้อื่น (Interpersonal)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้วยการให้ ความสนใจและแบ่งปันความรู้สึกซึ่งกันและกัน การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น สามารถปรับตัวเข้ากับ ผู้อื่นได้ มีการแบ่งปันความคิดและความรู้สึกกับ ผู้อื่น มีการแสดงความชื่นชมให้กำลังใจ ซึ่งกันและกัน	1. สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ 2. มีการแบ่งปันความคิดและ ความรู้สึกกับผู้อื่น 3. มีการแสดงความชื่นชมให้กำลังใจ ซึ่งกันและกัน
5. การควบคุม อารมณ์ตนเอง (Emotional self- control)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการควบคุมตนเองด้วย การจัดการกับอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมได้ มีความสามารถในการปรับตัวยอมรับและยืดหยุ่น ต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาความสามารถ ในการควบคุมตนเองให้แสดงความคิดเห็นได้ อย่างเหมาะสม สามารถระงับอารมณ์ได้ทันที เมื่อรู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ ความสามารถ ในการเปลี่ยนอารมณ์ทางลบเป็นบวกได้ ความสามารถทำใจยอมรับเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ในชีวิตได้ มีการพิจารณาไตร่ตรองด้วยเหตุผล มากกว่าใช้อารมณ์ในการตัดสินใจเมื่อมีปัญหา สามารถควบคุมสติและอารมณ์ได้	1. ความสามารถในการควบคุมตนเอง ให้แสดงความคิดเห็นได้อย่าง เหมาะสม 2. ความสามารถในการระงับอารมณ์ ได้ทันทีเมื่อรู้สึกโกรธหรือไม่ พอใจ 3. ความสามารถในการเปลี่ยน อารมณ์ทางลบเป็นบวกได้ 4. ความสามารถในการทำใจยอมรับ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตได้ 5. มีการพิจารณาไตร่ตรองด้วยเหตุผล มากกว่าใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ 6. เมื่อมีปัญหาสามารถควบคุมสติ และอารมณ์ได้

โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal modeling)

ในการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ นั้น เพื่อจะนำข้อค้นพบมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนามนุษยชาติและสังคม ในอดีตนักวิจัยยอมรับว่าการวิจัยเชิงทดลองเป็นวิธีการวิจัยชนิดแรก และเป็นชนิดเดียวที่สามารถศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้ โดยมีการกำหนดแบบแผนการวิจัยให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ 3 ประการ คือ 1) การควบคุมสภาพการทดลองให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีลักษณะใกล้เคียงกัน 2) การจัดกระทำให้ตัวแปรการทดลองหรือตัวแปรจัดกระทำ (Treatment) เกิดก่อนหรือวัดก่อนที่จะมีการวัดตัดแปรตาม 3) การจัดควบคุมสภาพการทดลองโดยการกำหนดแบบแผนการทดลองให้ตัวแปรการทดลองหรือตัวแปรจัดกระทำเท่านั้นที่มีอิทธิพลส่งถึงตัวแปรตาม ด้วยเหตุผลดังกล่าว ถึงทำให้การวิจัยเชิงทดลองเป็นที่นิยมใช้มากโดยเฉพาะในการวิจัยและพัฒนา (Research and development = R & D) ซึ่งนักวิจัยต้องการตรวจสอบผลหรือคุณภาพของสิ่งที่ได้พัฒนาขึ้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 170-173)

ในทางปฏิบัติ ลักษณะธรรมชาติของการศึกษามีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรมากมาย การแยกเอาตัวแปร 2-3 ตัว มาศึกษาโดยการวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งมีการควบคุมอิทธิพลจากตัวแปรอื่น ๆ ไม่สู้จะตรงกับสภาพความเป็นจริง ปัจจุบันนี้จึงมีวิทยาการ ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้รับการพัฒนาให้สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้และสามารถศึกษาตัวแปรหลายตัวได้พร้อม ๆ กัน รวมทั้งสามารถทดสอบสมมติฐานวิจัยพร้อมกันเป็นการทดสอบภาพรวม (Overall test) ทั้งหมดได้ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลนี้คือ การวิเคราะห์ด้วยลิสเรล คำว่า ลิสเรล (LISREL) มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Linear structural relationship มีความหมายเป็น 3 วินัย คือ ภาษาลิสเรล โมเดลลิสเรล และโปรแกรมลิสเรล โมเดลลิสเรลเป็นโมเดลที่สร้างขึ้นจากบูรณาการของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบ กับโมเดลการวิเคราะห์อิทธิพล จึงสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ทั้งแบบมีตัวแปรแฝง และไม่มีตัวแปรแฝงและสามารถวิเคราะห์แยกขนาดอิทธิพลเป็นอิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลทางตรง รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ตรวจสอบความกลมกลืนสอดคล้องระหว่างโมเดลที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ เรียกว่า การทดสอบความกลมกลืน (Goodness of fit test) (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543, หน้า 49-50)

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เป็นการออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามว่า โมเดลเชิงสาเหตุที่ออกแบบไว้สอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมมาได้หรือไม่ ถ้าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลก็จะเกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังการกำหนดโมเดล ถ้าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมมา ก็ไม่ได้เป็นการพิสูจน์ทฤษฎี แต่เป็นข้อสนับสนุนการกล่าวยืนยันตามข้อตกลง

เบื้องต้นที่ว่า การศึกษานี้มีการออกแบบที่เที่ยงตรง (Validity designed) และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

ข้อมูลชุดเดียวกัน อาจมีโมเดลได้มากกว่า 1 โมเดล เช่น

1. $X \rightarrow Y \rightarrow Z$ แสดงว่า X มีผลต่อ Y และ Y มีผลต่อ Z
2. $X \leftarrow Y \rightarrow Z$ แสดงว่า Y มีผลต่อ X และ Z

โมเดลทั้งสองอาจสอดคล้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัว ดังนั้นการสรุปผลไม่ใช่สรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น ควรพิจารณาจากทฤษฎีที่นำมาใช้ในการสร้างโมเดลด้วย จึงมีผู้คิดวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สมเหตุสมผลขึ้นวิธีการหนึ่งก็คือ “การวิเคราะห์เส้นทาง” (Path analysis)

1. การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ในปัจจุบันการวิเคราะห์โมเดลใช้ศึกษาพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้อย่างสมบูรณ์และเป็นวิธีการที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์หรือ การวิจัยที่ไม่ใช่การทดลอง

โมเดลเชิงสาเหตุ

การใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) สิ่งแรกที่ผู้วิจัยต้องทำคือเขียนภาพแสดงสาเหตุระหว่างกลุ่มของตัวแปร เรียกว่า “โมเดลเชิงสาเหตุ” (Causal model)

โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal model) ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท คือ

1. ตัวแปรภายนอก (Exogeneous variables) คือ ตัวแปรที่มีค่าความแปรปรวนทั้งหมดถูกกำหนดโดยตัวแปรสาเหตุที่อยู่ภายนอกโมเดลที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยจะไม่อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภายนอกหรือไม่อธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรภายนอกกับตัวแปรภายนอกอื่น ๆ
2. ตัวแปรภายใน (Endogenous variables) คือ ตัวแปรที่ค่าความแปรปรวนถูกอธิบายได้ด้วยตัวแปรภายนอก หรือตัวแปรภายในที่เกิดขึ้นก่อนตัวแปรนั้น ๆ

2. โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model)

โมเดลลิสเรล (LISREL model) หรือ โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural equation model) หรือ โมเดล โครงสร้าง ความแปรปรวนร่วม (Covariance structural model) บางคนอาจคิดว่าเป็นสถิติวิเคราะห์ตัวใหม่ บางคนอาจคิดว่าเป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลตัวใหม่หรือบางคนอาจคิดว่าเป็นเทคนิควิธีการวิจัยแบบใหม่ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) ได้ให้ความหมายของลิสเรลไว้เป็นสามนัย นัยแรก หมายถึง โมเดลการวิจัยที่มีความสำคัญสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ นัยที่สอง หมายถึง ภาษาที่ใช้เขียนคำสั่งในสองภาษาสำหรับ โปรแกรมลิสเรล และนัยที่สามหมายถึง โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ที่ใช้

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ (Statistical package) ซึ่งโมเดลลิสเรลนั้นเป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่สร้างขึ้น โดยจะวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลการวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากทฤษฎีและการวิจัยที่ผ่านมากับข้อมูลเชิงประจักษ์ หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล คือ การเปรียบเทียบเมทริกซ์ ความแปรปรวนร่วม

ที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์กับเมทริกซ์ ความแปรปรวนร่วมที่ได้จากค่าประมาณพารามิเตอร์ที่คำนวณจากโมเดลการวิจัยในโปรแกรมลิสเรล โมเดลใหญ่นั้นจะประกอบไปด้วยโมเดลที่สำคัญสองโมเดล ได้แก่ โมเดลการวัด (Measurement model) และ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model)

1. โมเดลการวัด (Measurement model or Confirmatory factor model)

โมเดลการวัดเป็นโมเดลการวิเคราะห์ตัวประกอบซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ (ตัวแปรที่สามารถวัดได้) กับตัวประกอบหรือตัวแปรแฝง (ตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง) โมเดลวัดประกอบด้วยชุดของตัวแปรที่สังเกตได้ 2 ชุด คือตัวแปรอิสระที่สังเกตได้ $X = (X_1, X_2 \text{ และ } X_3)$ และตัวแปรตามที่สังเกตได้ $Y = (Y_1, Y_2 \text{ และ } Y_3)$

$$X = (\Delta_x) (\zeta) + \delta$$

$$Y = (\Delta_y) (\eta) + \epsilon$$

โดยที่ X = เวกเตอร์ของค่าจากการวัดตัวแปรอิสระที่สังเกตได้ (ตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรอิสระ ζ)

Δ_x = เมทริกซ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยหรือน้ำหนักตัวประกอบซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ระหว่าง X กับ ζ

δ = เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อนในสมการ X

Y = เวกเตอร์ของค่าจากการวัดตัวแปรตามที่สังเกตได้ (ตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรอิสระ η)

Δ_y = เมทริกซ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยหรือน้ำหนักตัวประกอบซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง Y กับ η

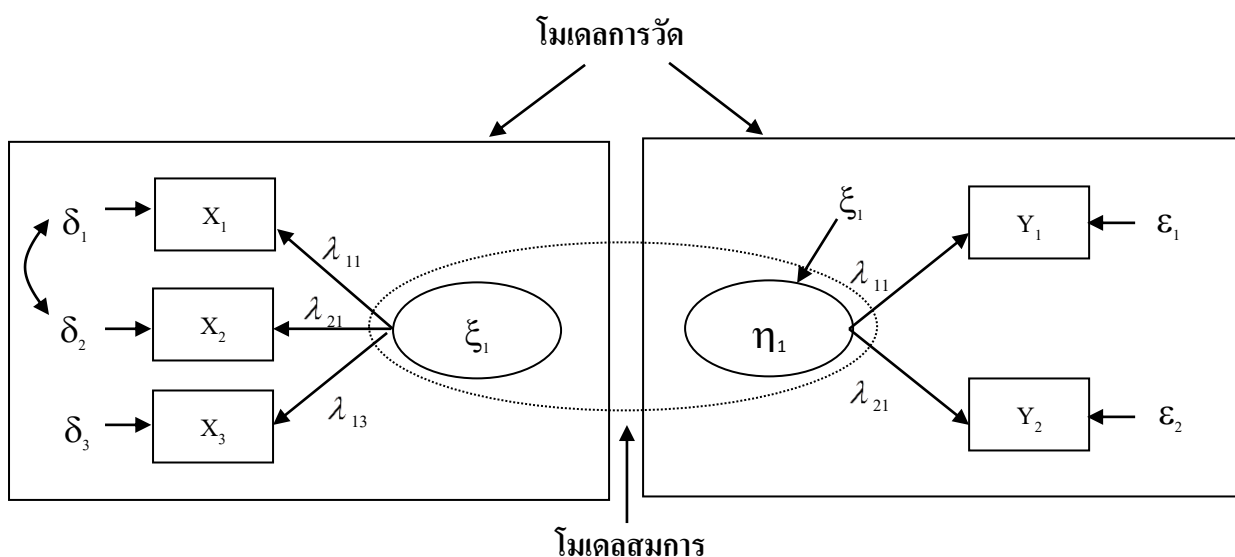
ϵ = เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อนในสมการ Y

2. โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model)

โมเดลสมการโครงสร้างเป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในโมเดลการวิจัย ซึ่งมีลักษณะดังสมการต่อไปนี้

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \xi$$

โดยที่ η = เวกเตอร์ของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรตาม
 ξ = เวกเตอร์ของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรตาม
 B = เมตริกซ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย ซึ่งแสดงอิทธิพลโดยตรง
 ของ η ที่มีต่อ η อื่น ๆ
 Γ = เมตริกซ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย ซึ่งแสดงอิทธิพลโดยตรง
 ของ ξ ที่มีต่อ ξ อื่น ๆ



ภาพที่ 2-11 โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural equation model)

โมเดลลิสเรลซึ่งประกอบไปด้วยโมเดลการวัดและโมเดลสมการ โครงสร้าง จุดประสงค์หลักของโมเดลลิสเรลนั้นต้องการที่จะวัดค่าตัวแปรโมเดลสมการ โครงสร้าง แต่เราไม่สามารถที่จะวัดตัวแปรที่อยู่ในสมการ โครงสร้างได้ เพราะตัวแปรที่อยู่ในสมการ โครงสร้างเป็นตัวแปรแฝงซึ่งไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง ดังนั้นเราจึงต้องมีโมเดลการวัดเพื่อที่จะวัดค่าตัวแปรที่อยู่ในโมเดลสมการ โครงสร้าง และจากการที่โมเดลลิสเรลนี้มีโมเดลการวัดอยู่ในโมเดลใหญ่ของลิสเรล ทำให้โมเดลลิสเรลสามารถทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอยได้

โมเดลลิสเรลเป็นผลของการสังเคราะห์วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญสามวิธี คือ การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบ การวิเคราะห์อิทธิพล และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอย โดยการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบและการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์

การถดถอยนั้นเป็นการวิเคราะห์ใน โมเดลการวัด ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นที่สำคัญของ โปรแกรมลิสเรล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้ โดยวัดจากองค์ประกอบของตัวแปรแฝงซึ่งเป็นตัวแปรที่สังเกตได้ ส่วนการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอยนั้นจะเป็นสถิติที่ช่วยทำให้เราทราบค่าพารามิเตอร์ที่แท้จริงได้ เพราะว่าค่าตัวแปรที่วัดได้จะมีการบอกค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดในแต่ละตัวแปร และในการวิเคราะห์อิทธิพลนั้นจะอยู่ในส่วนของ โมเดลโครงสร้างซึ่งเป็น โมเดลที่สำคัญใน โมเดลลิสเรล โดยจะเป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก (ตัวแปรต้น) และตัวแปรแฝงภายใน (ตัวแปรตาม) การวิเคราะห์โมเดลลิสเรลนั้นมีข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ดังนี้

1. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดใน โมเดลเป็นความสัมพันธ์แบบเส้นตรงเชิงบวก และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

2. ลักษณะการแจกแจงของตัวแปร ทั้งตัวแปรภายในและตัวแปรภายนอกและความคลาดเคลื่อนต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติ ความคลาดเคลื่อนต่าง ๆ ต้องมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์

3. ลักษณะความเป็นอิสระต่อกันระหว่างตัวแปรกับ ความคลาดเคลื่อนสามารถแยกออกได้เป็น ความคลาดเคลื่อนที่เป็นอิสระต่อกัน ความคลาดเคลื่อนและตัวแปรแฝง เป็นอิสระต่อกัน

4. สำหรับการวิเคราะห์อนุกรมเวลาที่มีการวัดข้อมูลมากกว่า 2 ครั้ง การวัดตัวแปรต้องไม่ได้รับอิทธิพลจากช่วงเวลาหน้อย (Time lay) ระหว่างการวัดซึ่งจะเห็นได้ว่าข้อตกลงของ โมเดลลิสเรลนั้นมีการผ่อนคลายมากกว่าข้อตกลงของการวิเคราะห์การถดถอยและการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) เป็นอย่างมาก ซึ่งจะทำให้ข้อมูลสอดคล้องกับข้อตกลงทางสถิติได้ดียิ่งขึ้น

ลักษณะเด่นของ โปรแกรมลิสเรลที่ทำให้เป็น โปรแกรมทางสถิติขั้นสูงที่ใช้

ในการวิเคราะห์ข้อมูล และทำให้ผลการวิจัยมีความถูกต้องและมีความเชื่อถือแบ่งออกได้เป็น 4 ประเด็น คือ

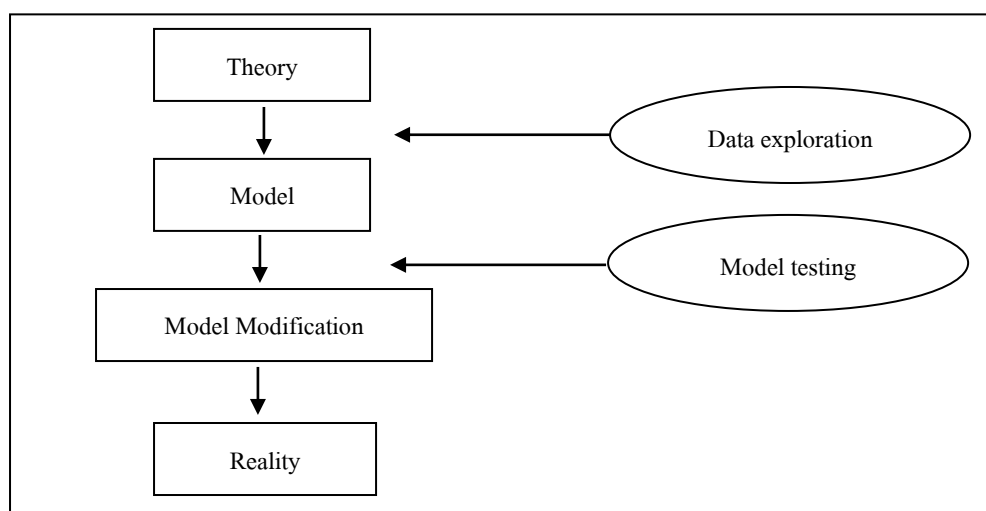
1. หลักการการวิเคราะห์โมเดลเป็นหลักการที่ตรงตามวิธีวิทยาการวิจัยคือนักวิจัยได้มีการสร้างสมมติฐานในการวิจัยในรูปของความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปร โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำมาวิเคราะห์โมเดลลิสเรลโดยการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์กลมกลืนสอดคล้องกับ โมเดลลิสเรล ที่พัฒนามาขึ้น

2. ลิสเรลเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ทั้งการวิจัยที่เป็นการวิจัยเชิงทดลองและไม่ใช่การวิจัยเชิงทดลอง โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะมีความถูกต้องมากขึ้น เนื่องจากใน โมเดลมีการรวมตัวแปรแฝงและการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นหลายประการ ซึ่งจะทำให้ข้อมูลสอดคล้องกับข้อตกลงทางสถิติได้ดียิ่งขึ้น

3. เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล โมเดลลิสเรถนั้นครอบคลุมเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นสูงเกือบทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์หลายระดับ การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบ การวิเคราะห์อิทธิพล รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยได้เกือบทุกประเภท

4. ตัวโมเดลสามารถดูอิทธิพลได้ทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรที่สนใจศึกษา ซึ่งทำให้นักวิจัยสามารถดูได้ทั้งภาพรวมในงานวิจัย

กระบวนการในการสร้างโมเดล (Model building produce)



ภาพที่ 2-12 กระบวนการในการสร้างโมเดล

กระบวนการสร้างโมเดลโดยทั่ว ๆ ไป มีขั้นตอนในการสร้างทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ ขั้นแรก เป็นการสร้างโมเดลที่ได้มาจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ขึ้น ขั้นที่สอง เป็นขั้นของการตรวจสอบโมเดลที่ได้จากการสร้างโมเดลในขั้นตอนแรกกับข้อมูลจริงเพื่อที่จะได้รู้ว่าโมเดลที่เราได้จากขั้นต้นแรกนั้นสอดคล้องกับข้อมูลในสภาพการณ์จริง โดยขั้นตอนนี้ถ้าเราเลือกใช้โปรแกรมลิสเรถในการวิเคราะห์ก็จะวิเคราะห์ขั้นตอนนี้ โดยในการวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรถจะมีขั้นตอนทั้งหมด 6 ขั้น ที่สำคัญคือ

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล
2. การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล
3. การประมาณค่าพารามิเตอร์จากโมเดล

4. การทดสอบความกลมกลืนหรือความสอดคล้องระหว่างโมเดลลิสเรลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. การปรับโมเดล

6. การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนสุดท้ายของการสร้างโมเดลคือ การทดสอบโมเดลกับข้อมูลอีกชุดหนึ่งที่ไม่ใช่ข้อมูลที่นำมาทดสอบโมเดลในตอนแรก เพื่อเป็นการยืนยันโมเดลที่ได้ว่ามีความตรงตามสภาพการณ์จริง โดยทั่วไปแล้วนักวิจัยส่วนใหญ่จะละเลยในขั้นตอนนี้ ซึ่งบางครั้งทำให้โมเดลที่เราได้มานั้นไม่ดีพอที่จะนำมาใช้ได้จริงหรือไม่มีความตรงภายนอก (External validity) นั่นเอง

สรุป ลิสเรล (LISREL) เป็นผลของการสังเคราะห์วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 3 วิธี คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์อิทธิพล และการประมาณค่าพารามิเตอร์ ในการวิเคราะห์การถดถอยซึ่งสามารถตีความหมายได้ 3 ประการ ประการแรก หมายถึง โมเดลการวิจัย ประการที่สองหมายถึง ภาษาที่เขียนคำสั่งในโปรแกรมลิสเรล และประการสุดท้าย หมายถึง โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยมีหลักการที่สำคัญในการวิเคราะห์คือการเปรียบเทียบเมตริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วมที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์กับเมตริกซ์ที่ได้จากค่าประมาณที่คำนวณได้ เพื่อใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลการวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บังอร ไชยเผือก (2550) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำฝ่ายบริการและบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำฝ่ายบริการโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชน เพื่อศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 3 ด้าน คือ บรรยากาศห้องเรียน บรรยากาศสนอกรห้องเรียน และบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำฝ่ายบริการ และบรรยากาศของโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและระดับช่วงชั้น ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์

ความรับผิดชอบร่วมกัน การโน้มน้าวใจ การมองการณ์ไกล การฟัง การเยียวยารักษา การอุทิศตน เพื่อพัฒนาคน การสร้างกลุ่มชน การเห็นอกเห็นใจ และการตระหนักรู้

2. บรรยาการของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับดี เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บรรยาการของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม บรรยาการห้องเรียน และบรรยาการนอกห้องเรียน

3. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำไฝบริการของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการเปรียบเทียบบรรยาการของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูระดับช่วงชั้นต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

มัทนา นิถานานนท์ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฝบริการกับผลการปฏิบัติงานของครูผู้ประสานงาน โครงการฟื้นฟูศีลธรรมโลก มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฝบริการกับผลการปฏิบัติงานของครูผู้ประสานงาน โครงการฟื้นฟูศีลธรรมโลกและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบไฝบริการกับผลการปฏิบัติงานของครูผู้ประสานงาน โครงการฟื้นฟูศีลธรรมโลก ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบไฝบริการของครูผู้ประสานงาน โครงการฟื้นฟูศีลธรรมโลก โดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ระดับผลการปฏิบัติงานของครูผู้ประสานงาน โครงการฟื้นฟูศีลธรรมโลก โดยภาพรวมมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และ 3) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฝบริการของครูผู้ประสานงาน โครงการฟื้นฟูศีลธรรมโลก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พิชาวีร์ เมฆขย (2550) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบไฝบริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรอบรมภาวะผู้นำไฝบริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำไฝบริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัย พบว่า ได้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำไฝบริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต และผลจากการทดลองใช้หลักสูตร พบว่า 1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำไฝบริการ มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำไฝบริการภายหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำไฝบริการมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำไฝบริการภายหลังการฝึกอบรมและระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการฝึกอบรม และ 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำไฝบริการมีภาวะผู้นำไฝบริการระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อนุวัฒน์ วิภาคารังคุณ (2553) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา ในเครื่องมือลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยใน 6 ด้าน ได้แก่ การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างสังคมชุมชน การแสดงออกทางคุณธรรม การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน จำแนกตามคุณลักษณะของบุคลากร ได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติการทำงานกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาในเครื่องมือลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาในเครื่องมือลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยใน 6 ด้าน ได้แก่ การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างสังคมชุมชน การแสดงออกทางคุณธรรม การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครื่องมือลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยกับทัศนคติการทำงาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ได้ศึกษาโมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบไฟบริการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามอายุ ขนาดสถานศึกษาและระดับสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบไฟบริการในระดับมาก โดยผู้บริหารที่มีอายุต่างกันและอยู่ในสถานศึกษาระดับต่างกันมีระดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการแตกต่างกันและผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการแสดงออกในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการอยู่ในระดับมากทั้งสี่ปัจจัย คือ ความเชื่อถือ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และความซื่อสัตย์สุจริต จุฬินทิพา นพคุณ (2558) ได้ศึกษาองค์ประกอบและการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษา สาขาการศึกษาปฐมวัย วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบและการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษา สาขาการศึกษาปฐมวัย ผลการวิจัยพบว่า 1) โมเดลภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษา สาขาการศึกษาปฐมวัย ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการพัฒนาผู้อื่น ด้านการเสริมพลังอำนาจ ด้านความนอบน้อม ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ด้านการบริการ ด้านการตระหนักรู้ และด้านการสร้างชุมชน

นิตย์ โรจนรัตน์วานิชย์ และสรภักดิ์สรณ์ ฉัตรกมลทัศน์ (2556) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ

ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำตามแนว
 ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้ มาตรฐานที่
 1 ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (Listening) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่
 2 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความเห็นใจผู้ร่วมงาน (Empathy) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้มาตรฐานที่
 3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจผู้ร่วมงาน (Healing) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหาร
 สถานศึกษาเป็นผู้มีความตระหนักรู้ (Awareness) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่ 5 ผู้บริหาร
 สถานศึกษามีความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่น (Persuasion) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ มาตรฐาน
 ที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสรุปแนวความคิด (Conceptualization)
 ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคาดการณ์
 (Foresight) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตอาสาในการดูแล
 ช่วยเหลือผู้อื่น (Stewardship) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่น
 สร้างความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร (Commitment to the growth of people) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้
 และมาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการสร้างชุมชน (Building community)
 ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้

เชอวา มาเซนจิรา, รัตนาวดี ขอนตะวัน และจิตติณัฐ อัครคะเดชอนันต์ (2558) ได้ศึกษา
 ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการใน
 โรงพยาบาลวิทยาลัยการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ประเทศสาธารณรัฐประชาชนบังกลาเทศ วัตถุประสงค์
 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ
 ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ
 ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ ผลการวิจัย พบว่า
 1) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง
 2) ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำใฝ่บริการมี
 ความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล ประจำการอย่างมี
 นัยสำคัญทางสถิติ

ธนวรรณ มีเหมย และคณะ (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร
 ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขต
 กรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณ
 ในองค์กร ผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ศึกษา
 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานตลอดจน
 ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในองค์กร ที่ร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของ

ผู้บริหารระดับต้น ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับต้นที่มีเพศ อายุ สถานภาพ และอายุงานต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันส่วนผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .373, .394 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ร้อยละ 20.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หัทธา เข้มขุติ (2557) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยชนบุรี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยชนบุรี และ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยชนบุรี จำแนกตามศูนย์การศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยชนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการแสดงภาวะผู้นำ ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ การวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยชนบุรี จำแนกตามศูนย์การศึกษา และเปรียบเทียบรายคู่จำแนกตามศูนย์การศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร ในด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ด้านการพัฒนาผู้อื่น ด้านการสร้างชุมชน ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ และด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรุณ พรหมจรรย์ (2556) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และประเมินความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ เริ่มต้นบริการ (Serving) ประสานทิศทาง (Leading) และสร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

Abel (2002) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อนสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการ โดยการระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมของงานซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานกระบวนการวิจัย ประกอบด้วย การใช้เทคนิคเดลฟาย โดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ครั้ง เพื่อหาข้อสรุปเพื่อตอบคำถาม 4 ข้อ ของการวิจัย 1) คุณลักษณะ

ที่ทำให้ผู้นำไฝบริการเด่นชัด 2) พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำไฝบริการมีประสิทธิภาพ 4) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำไฝบริการไว้ประสิทธิภาพ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหลายกลุ่ม คือ นักเขียน ผู้นำด้านธุรกิจ นักบวช นักการศึกษา ผู้นำจากองค์กรต่าง ๆ ผู้นำจากองค์กรอาสาสมัครรวม 28 ท่าน จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ พฤติกรรม และสภาพแวดล้อม การทำงานของผู้นำไฝบริการได้รับการนำเสนอและเปิดการอภิปรายจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด มีการทำบัญชี ภาวะผู้นำไฝบริการจากข้อมูลในการอภิปรายการทำรายการประเมินตนเองถูกเสนอให้เป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการผู้อื่นการศึกษาครั้งนี้ก่อนให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำและการระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนรัฐบาล 4 แห่ง ในขณะที่เขาบริหาร โรงเรียนในชุมชนของเขา ผู้บริการเหล่านี้มิได้ประเมินตนเองว่าเป็นผู้นำไฝบริการแต่ละคนได้ลงความเห็นอย่างเป็นเอกฉันท์ว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ท่านไม่ได้เป็นเพียงผู้นำตัวอย่างเท่านั้นแต่เป็นผู้นำไฝบริการในเวลาเดียวกันด้วย

Kyker (2003) ได้ศึกษาการพัฒนาจิตวิญญาณของนักศึกษาระดับวิทยาลัยผ่านผู้นำไฝบริการและการเรียนรู้การบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการเรียน การบริหาร ภาวะผู้นำไฝบริการ และการพัฒนาจิตวิญญาณของนักศึกษาระดับวิทยาลัย ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ด้วยวิธีการทดลองและการพรรณนามีการนำตัวอย่างจำนวน 204 คน ให้ทำแบบทดสอบที่มีชื่อว่า The psycho Matrix Spirituality Inventory และกลุ่มตัวอย่างอีก 5 คน ให้มาเข้าร่วมปฏิบัติการผู้นำไฝบริการ (Servant leadership workshop) การอภิปรายแบบกลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างต้องการเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้อื่น และ จากผลของกระบวนการพบว่าตรงตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับการฝึกภาวะผู้นำไฝบริการมีความสัมพันธ์กับลักษณะของจิตวิญญาณ อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างมีอำนาจมากขึ้นหลักจากเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำไฝบริการและมีการตระหนักในด้านจิตวิญญาณมากขึ้นในระกว่างการเรียนรู้หลักการบริการ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยระบุว่าตัวแบบและบทสนทนาที่เกี่ยวข้องในรกว่างการเรียนรู้การบริการมีความสำคัญ และการฝึกภาวะผู้นำไฝบริการจะช่วยเพิ่มประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวได้

Hardin (2003) ศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำไฝบริการของโรงเรียนรัฐบาลในรัฐเท็กซัส โดยใช้การศึกษาเพื่อศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำไฝบริการที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยเลือกใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำไฝบริการของ Bolman and Deal ปี ค.ศ. 1993 และ Sergiovanni ปี ค.ศ. 1984 ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำไฝบริการ ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ได้แก่ ความซื่อสัตย์หรือน่าไว้วางใจ ความรักหรือเคารพการบริการ การฟังและการมีแรงกระตุ้น หรือมีคุณค่า ซึ่งการตรวจ

เอกสารจะมุ่งศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการในบริบทของธุรกิจ การศึกษา และแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการระดับนักเรียนนักศึกษา กลุ่มตัวอย่างมาจากสถานศึกษาที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์ที่ต่างกันสองแห่งในรัฐเท็กซัส โดยกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นเวลา 3 ชั่วโมง แล้วการทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลด้วยการใช้แบบสำรวจในการวัดเชิงปริมาณและใช้การสัมภาษณ์และสังเกตและมีส่วนร่วมในการวัดเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำใฝ่บริการเพียง 3 ชั่วโมงมีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

Denis and Winston (2003) ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์ห้วงอวกาศประกอบเครื่องมือภาวะผู้นำใฝ่บริการของ Page and Wong เพื่อลดตัววัดจำนวน 99 ข้อ ให้เหลือ 20 ข้อ ที่เป็น 3 องค์ประกอบคือ วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่าครอนแบชอัลฟา (Cronbach alpha) 0.97 การมอบอำนาจ (Empowerment) ค่าครอนแบชอัลฟา 0.89 และการให้บริการ (Service) ค่าครอนแบชอัลฟา 0.94 ถึงแม้ว่าการศึกษานี้ให้การยืนยัน 3 องค์ประกอบจาก 12 องค์ประกอบที่ Page and Wong หาได้ ผลการศึกษาแสดงว่าเครื่องมือที่ Page and Wong สร้างขึ้นนี้มีข้อดีและควรจะมีการศึกษาและพัฒนาต่อไป

Patterson (2003) ได้ศึกษาเรื่อง Servant leadership: A theoretical model โดยสร้างทฤษฎีผู้นำใฝ่บริการต่อออกจากทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) จากแนวคิดโครงสร้างการปฏิวัติวิทยาศาสตร์ (Structure of scientific revolutions) ของคุห์น (Kuhn) ที่เรียกร้องให้พัฒนาทฤษฎีใหม่แทนที่ทฤษฎีเดิมที่ไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้ ปรากฏการณ์ทางสังคมที่ยังมิได้มีการศึกษา คือ การที่ผู้นำ มีความรักเสียสละ (Agapao love) มีความถ่อมตน (Being humble) ทำงานด้วยความเป็นห่วงเป็นใยผู้อื่น (Acting altruistically) มีวิสัยทัศน์ให้กับผู้ตาม (Being visionary for followers) ความหมายของทฤษฎีภาวะผู้นำใฝ่บริการอธิบายมโนทัศน์ ดังนี้ 1) ความรัก (Love) 2) ความถ่อมตน (Humility) 3) ความเสียสละ (Altruism) 4) วิสัยทัศน์ (Vision) 5) ความเชื่อมั่น (Trust) 6) การมอบอำนาจ (Empowering) และ 7) การให้บริการ (Service) มโนทัศน์เหล่านี้เป็นคุณธรรม (Virtues) และแสดงออกให้เห็นได้ภายใต้บริบทของภาวะผู้นำ งานวิจัยนี้ให้รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงของมโนทัศน์เหล่านี้

Spears (2004) ได้ทำวิจัยเรื่อง Practicing servant leadership: Leader to leader ซึ่งเป็นบทความในวารสาร Leader to leader ของ แลรี ซี สเตียร์ส กล่าวถึงแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการที่เริ่มจากโรเบิร์ต เค กรีนลิว ที่มีมาจนถึงปัจจุบันเริ่มต้นศตวรรษที่สี่แล้วซึ่งเกิดเป็นการปฏิวัติในที่ทำงานรอบโลก มีอิทธิพลต่อความคิดหลาย ๆ คนอย่างลึกซึ้งแนวคิดเริ่มจากในทศวรรษ 1960 ที่กรีนลิวได้อ่านนวนิยายสั้นของ เฮิร์มานน์ เฮสส์ ชื่อว่า การเดินทางสู่ตะวันออก เป็นการเดินทางของคนกลุ่มหนึ่งเพื่อเติมเต็มจิตวิญญาณ ทำให้กรีนลิวได้คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ

คือ 1) รับฟังผู้อื่น (Listening) 2) มีใจเอื้ออาทร (Empathy) 3) รักษาเยียวยา (Healing)
 4) ตระหนักรู้ (Awareness) 5) โน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) สร้างมโนทัศน์ได้ (Conceptualization)
 7) มองการณ์ไกล (Foresight) 8) พิทักษ์รักษา (Stewardship) 9) อุทิศตนเพื่อความเจริญของผู้อื่น
 (Commitment to the growth of people) และ 10) สร้างชุมชน (Building community) กรีนลีฟได้
 หว่านเมล็ดของแนวคิดนี้ได้เติบโตองค์การจำนวนมาก รวมทั้งการเติบโตหัวใจของผู้ที่ต้องการ
 ปรับปรุงสถานะของมนุษย์

Dury (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Employee Perception of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment การศึกษาครั้งนี้แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการสามารถวัดและประเมินได้ในองค์การ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม คะแนนจากภาวะผู้นำการจัดการและการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำใฝ่บริการ แสดงให้เห็นว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการกับความพึงพอใจในการทำงาน

Lambert (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Servant Leadership Qualities of Principals, Organization Climate, and Student Achievement: A Correlational Study โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาบรรยากาศองค์การและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารใฝ่บริการ และท่าทีของผู้บริหารรวมถึงความสำเร็จขององค์การ โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐานและผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

Liana (2004) ทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการในโบสถ์วิหารเวสเลียนประเทศพม่า เพื่อศึกษาผลของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสำหรับบาทหลวงและผู้นำในโบสถ์นิกายเวสเลียนและผู้ร่วมงานในประเทศพม่า โดยกลุ่มตัวอย่างคือบาทหลวงและนักศึกษาด้านศาสนา ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นส่งผลต่อความคิดเห็น ทศนคติ และความผูกพันของผู้เข้ารับการศึกษาที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบ เผด็จการ และภาวะผู้นำใฝ่บริการอำนาจจากบนลงล่าง แต่มีลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการสูง ซึ่งโบสถ์ในประเทศพม่ามีการปกครองแบบเผด็จการ วัฒนธรรมนี้ถูกขัดเกลามานานนับศตวรรษจากความแตกต่างของระบอบการปกครองประเทศที่เป็นแบบเผด็จการและวิถีชีวิตแบบพุทธศาสนา แต่ผลการวิจัยแสดงให้เห็นอิทธิพลของหลักสูตรฝึกอบรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้

Irving (2005) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำให้บริการและประสิทธิผลของทีม มหาวิทยาลัยรีเจนที่ รัฐเวอร์จิเนีย สหรัฐฯ Servant leadership and the effectiveness of teams จากฐานข้อมูล ABI/ INFOR ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำให้บริการ (Servant leadership) และประสิทธิผลของทีม (Effectiveness of team) งานเขียนของ Greenleaf (1977) ที่มีอิทธิพลเรื่องภาวะผู้นำให้บริการทำให้เกิดวรรณกรรมอย่างกว้างขวาง แต่มีการศึกษาน้อยมากเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำให้บริการที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม การศึกษานี้จึงหาคำตอบงานวิจัยว่า “มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำให้บริการและประสิทธิผลของทีมดีหรือไม่” ด้วยการศึกษาเชิงประจักษ์ในองค์กรไม่แสวงผลกำไรนานาชาติในสหรัฐ เก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือ 3 แบบ คือ 1) การประเมินภาวะผู้นำองค์กร (The organization leadership) ของ Laub (1999) 2) “เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำให้บริการ” (The servant leadership assessment instrument) ของ Dennis (2004) และ 3) แบบสอบถามประสิทธิผลของทีม The effectiveness questionnaire ของ Larson and Lafasto (1989) ที่ให้ข้อมูลสำหรับตัวแปรดังนี้ 1) ภาวะผู้นำให้บริการ 2) ความพึงพอใจระดับบุคคลที่ปฏิบัติงาน 3) ประสิทธิผลของทีมระดับทีมและตัวแปรภาวะผู้นำให้บริการ 5 ตัวในระดับบุคคล คือ 4) ความรัก (Love) 5) การมอบอำนาจ (Empowerment) 6) วิสัยทัศน์ (Vision) 7) ความถ่อมตน (Humility) 8) ความเชื่อมั่น (Trust) ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์เพียร์สัน R (Pearson r correlation analyses) หาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของทีมและตัวแปรต่าง ๆ ของภาวะผู้นำให้บริการและความพึงพอใจในงาน พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างตัวแปรแต่ละตัวภาวะผู้นำให้บริการและตัวแปรแต่ละตัวของความพึงพอใจในงานที่มีต่อประสิทธิผลของทีม

Thompson (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The public superintendent and servant leadership การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงและคุณลักษณะผู้บริหารให้บริการ วิธีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณภาพ นอกจากจะประกอบด้วยการวิจัยเชิงสำรวจยังใช้วิธีสัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด แต่มีความละเอียดถี่ถ้วนกับผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างของรัฐมินิโซต้า และรัฐวิสคอนซิน ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือผู้ที่ได้เข้าร่วมในการสนทนากับสมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน จากการศึกษาพบว่า เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำให้บริการ (การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเชี่ยวชาญรักษา การตระหนักรับรู้การโน้มน้าวจิตใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน อุทิศตนเพื่องานพัฒนาบุคคล การสร้างชุมชน) เขาพบว่า คุณลักษณะผู้นำให้บริการได้ถูกนำมาใช้ระบบการศึกษาเพื่อกำหนดบทบาทของผู้นำให้บริการ ว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะ 10 ประการ ของผู้นำให้บริการ

Koshal (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Servant leadership theory: Application of the construct of/ service in the context of Kenyan leader and managers ซึ่งเป็นการศึกษาต่อยอดทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการของปีเตอร์สัน ในการสร้างมโนทัศน์การให้บริการ (Peterson, 2003) ด้วยการสำรวจการยอมรับและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการในบริบทของผู้นำและผู้บริหารในเคนยา ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร 25 คน จากองค์กรที่มีบริบทหลากหลาย การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ทำให้ได้มโนทัศน์ตามทฤษฎีของ Peterson ในการสร้างมโนทัศน์การให้บริการดังนี้ คือ 1) เป็นแบบอย่าง (Role modeling) 2) เสียสละเพื่อผู้อื่น (Sacrifice for others) 3) ตอบสนองความต้องการและพัฒนาผู้อื่น (พนักงาน) (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) ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพถ่อมตน (Treating employees with the respect and humility) 7) ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involving others in decision making) ดังนั้นการสร้างมโนทัศน์ของการบริการจึงเป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติได้ในกลุ่มผู้นำและผู้บริหารของเคนยา

Dennis & Bocaarnea (2005) ได้หาเครื่องมือวัดการสร้างแนวคิด (Construct) ของทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการของ Peterson ที่มีความเสียสละ (Agapao love) ความมีมนุษยธรรม (Humanity) ความไม่เห็นแก่ตน (Altruism) วิสัยทัศน์ (Vision) ความเชื่อมั่น (Trust) และการให้บริการ (Service) และการมอบอำนาจ (Empowerment) ทั้ง 7 องค์ประกอบที่กล่าวมาที่ Peterson ได้นำเสนอถูกนำมาเป็นข้อย่อสำหรับเครื่องมือวัดภาวะผู้นำใ้บริการ การศึกษานี้ใช้ ข้อเสนอแนะการพัฒนาตัววัดของ Devillis เพื่อสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำใ้บริการตามทฤษฎีของ Peterson ใช้การเก็บข้อมูล 3 ครั้งที่แตกต่างกัน และลดตัววัด 71 ตัว เหลือ 42 ตัว ได้ 5 องค์ประกอบคือ 1) ความรัก (Love) 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) 3) วิสัยทัศน์ (Vision) 4) ความถ่อมตน (Humility) 5) ความเชื่อมั่น (Trust)

Washington, Sutton and Field (2006) รายงานนี้ศึกษาการขาดแคลนงานวิจัยภาวะผู้นำใ้บริการด้วยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการและคุณสมบัติที่แตกต่างกัน 3 ข้อ ความเอื้ออาทร (Empathy) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความสามารถ (Competence) และทำรูปแบบขององค์ประกอบบุคลิกลักษณะที่มีความเห็นเหมือนกัน เครื่องมือวัดภาวะผู้นำใ้บริการของ เดนนิสและวินสตัน (Dennis and Winston's servant leadership scale) เครื่องมือเป้าหมายและวิธีการของเบรตเวทและลอว์ (Braithwaite and Law's goal and mode values inventories) เครื่องมือวัดความซื่อสัตย์ของเมเยอร์และเดวิส (Mayer and Davis's integrity scale) และเครื่องมือเก็บองค์ประกอบใหม่ของคอสตาและแมคครี (Costa and McCrae's NEO five factor inventory)

ถูกนำมาใช้เก็บข้อมูลจากผู้ตาม 288 คน และผู้นำ 126 คนใน 3 องค์กร เพื่อวัดความสัมพันธ์ของ
 คะแนนที่ผู้ตามให้ภาวะผู้นำไปบริการของผู้นำคะแนนที่ผู้ตามให้ผู้นำในด้านคุณค่าของ
 ความเอื้ออาทร (Empathy) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความสามารถ (Competence) และคะแนนที่
 ผู้นำให้กับความเห็นที่เหมือนกัน ผลการศึกษาพบว่า คะแนนที่ผู้ตามให้ภาวะผู้นำไปบริการมี
 ความสัมพันธ์เชิงบวกกับคะแนนที่ผู้ตามให้กับคุณค่าของความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์ และ
 ความสามารถ และคะแนนที่ผู้ตามให้ภาวะผู้นำไปบริการของผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ
 คะแนนที่ผู้นำให้กับความเหมือนของตนเอง ดังนั้น องค์กรที่นำภาวะผู้นำไปบริการไปใช้อาจได้
 ประโยชน์จากการสรรหาผู้นำจากบุคลิกภาพที่ได้จากผลการศึกษาครั้งนี้ นอกจากนั้นเพื่อบ่งชี้
 ซึ่งวัฒนธรรมภาวะผู้นำไปบริการและรักษาผู้นำในองค์กรของภาวะผู้นำไปบริหาร ผู้สรรหาสมาชิก
 และผู้ฝึกอบรมในองค์กรของภาวะผู้นำไปบริการสามารถได้ประโยชน์จากการสื่อสารข้อมูล
 ที่ชัดเจนสำหรับบุคลิกที่ต้องการในวัฒนธรรมภาวะผู้นำไปบริการจากบุคลิกลักษณะที่ได้จาก
 งานวิจัยนี้

Barbuto Jr. and Wheeler (2006) เขียนบทความในวารสารเพื่อเสนอการสร้างมโนทัศน์
 แบบบูรณาการของภาวะผู้นำไปบริการจากการทบทวนวรรณกรรม สร้างหัวข้อตัวด้วยเพื่อวัดมิติ
 ที่เป็นไปได้ 11 ตัว ของภาวะผู้นำไปบริการ คือ เสียสละตนเองเพื่อผู้อื่น (Calling) รับฟังผู้อื่น
 (Listening) เข้าใจและเอื้ออาทร (Empathy) รักษาเยียวยาหัวใจ (Healing) การรับรู้ตระหนัก
 (Awareness) การโน้มน้าวจิตใจ (Persuasion) มิมโนทัศน์ (Conceptualization) สร้างความ
 เจริญเติบโตให้ผู้อื่น (Growth) และการสร้างชุมชน (Building community) เก็บข้อมูลจากผู้
 80 คน และผู้ให้คะแนน 388 คน เพื่อทดสอบความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ยืนยัน
 โครงสร้างองค์ประกอบ และประเมินความถูกต้องที่เหมือนกัน ความถูกต้องที่ต่างกัน และทำนายได้
 (Convergent, divergent and predictive validity) ผลการศึกษาได้องค์ประกอบภาวะผู้นำ
 5 องค์ประกอบ คือ การเสียสละรับใช้อย่างไม่เห็นแก่ตัว (Altruism calling) การเยียวยารักษาอารมณ์
 (Emotional healing) การสร้างแนวทางโน้มน้าวใจ (Persuasive mapping) ภูมิปัญญา (Wisdom) และ
 การพิทักษ์รักษาองค์กร (Organizational stewardship) โดยองค์ประกอบทั้ง 5 นี้ มีนัยสำคัญกับ
 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) การแลกเปลี่ยนความเป็นผู้นำและ
 ผู้ตามซึ่งกันและกัน (Leader-member exchange) การทุ่มเท (Extra effort) ความพึงพอใจ
 (Satisfaction) และประสิทธิผลขององค์กร (Organizational effectiveness) โครงสร้างองค์ประกอบ
 ที่แข็งแกร่งและผลการทดสอบที่ดีในทุกเกณฑ์การวัดความถูกต้อง (Validity criteria) แสดงว่า
 เครื่องมือที่พัฒนานี้ให้คุณค่ากับการวิจัยในอนาคต

Black (2010) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Correlational analysis of servant leadership and school climate เพื่อวัดภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant leadership) ใช้ระเบียบแบบแผนเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการ และการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศโรงเรียน (School climate) การวิจัยแบบผสมเริ่มด้วยการใช้เครื่องมือเชิงปริมาณที่ตรวจสอบแล้ว คือ OLA ของ Laub (1989) และ OCDQ-RE ของ Hoy, Tarter and Kottkamp (1991) กับตัวอย่าง 231 คน สุ่มจากครูที่สอนเต็มเวลาและจากตัวอย่างของผู้นำสถานศึกษา 15 คน ซึ่งมาจากประชากรของคณะกรรมการสถานศึกษาของเมือง ออนตาริโอ (Ontario) ในแคนาดา หลักจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่างถูกนำมาสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group interview) ข้อมูลที่แสดงว่าความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการและบรรยากาศโรงเรียน

Rammer (2008) ได้ทำวิจัยเรื่อง Using servant leadership to facilitate healing after a drug diversion experience บทความในวารสารนี้กล่าวถึงการตอบโต้ของผู้ร่วมงานกับพยาบาล เมื่อถูกจับได้ว่าเก็บยาไม่ถูกต้อง (Diverting drug) ซึ่งมีการเขียนถึงน้อย พนักงานที่เหลืออาจจะมีความเป็นทุกข์ซึ่งส่งผลต่อการดูแลผู้ป่วยและความพอใจในการทำงาน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องให้เวลาและพลังเพื่อให้พนักงานเผชิญกับปัญหานี้เพื่อนสร้างความสมดุลในหน่วยงาน ผู้บริหารจึงสามารถใช้คุณสมบัติของภาวะผู้นำใฝ่บริการด้วยการแสดงออกถึง ความมุ่งมั่นอุทิศตน (Commitment) การโน้มน้าว (Persuasion) การตระหนักรู้ (Awareness) และการมองการณ์ไกล (Foresight) เพื่อขจัดความทุกข์และสร้างพลังสามัคคีในหมู่พนักงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการทั้งของไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาและสร้างโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเสนอถึงข้อมูลที่จะนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผน ทั้งยังนำไปช่วยแก้ปัญหาทั้งการบริหารโรงเรียน การยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การดำเนินงานส่งเสริมประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา และยังเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาในด้านอื่น ๆ ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของคะแนน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2557 จำนวน 1,765 คน (ศูนย์ปฏิบัติการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557)
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2557 จำนวน 900 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ที่วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงและมีโมเดล (Model) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถ้าต้องการความมั่นใจในการทดสอบมากยิ่งขึ้น ควรใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์โดยการกำหนดขนาดหรือตัวแปร ควรจะเป็น 20 ต่อ 1 หน่วยขึ้นไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 46) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนพารามิเตอร์ทั้งสิ้น 45 พารามิเตอร์ หากใช้อัตราส่วน 20:1 จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างไว้ จำนวน 900 คน แล้วผู้วิจัยจึงได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักการทางสถิติ (Statistical sampling methods) โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ทั้ง 7 จังหวัด ได้แก่ จันทบุรี ชลบุรี ตราด ระยอง ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี และสระแก้ว

2.2 สุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) ด้วยวิธีจับสลากเพื่อให้ได้เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแต่ละจังหวัด ตามจำนวนที่กำหนดไว้ ซึ่งจะได้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มาจังหวัดละ 1 เขต

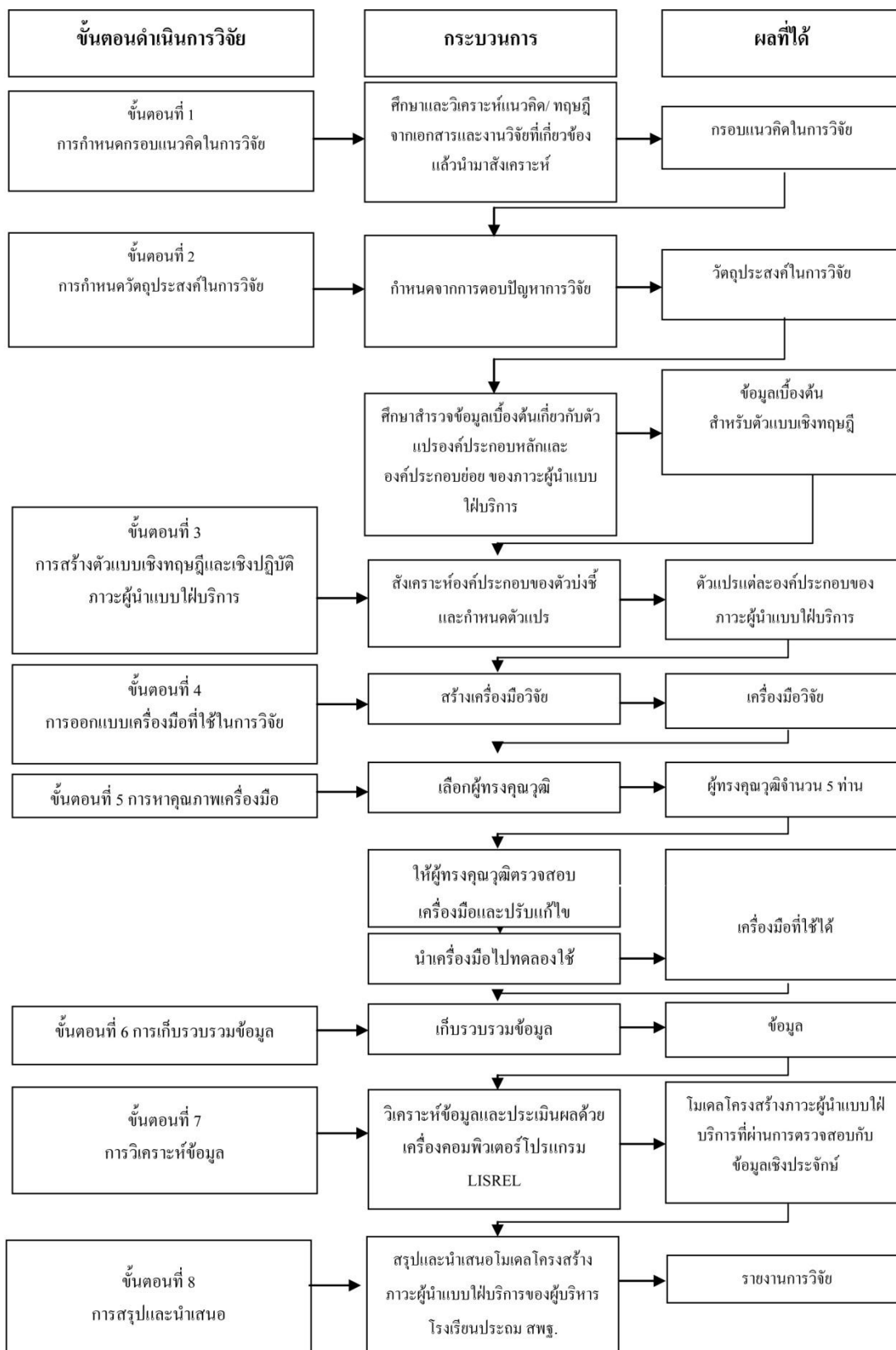
2.3 ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) แบ่งชั้นตามระดับของสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยของการสุ่ม แล้วทำการสุ่มโรงเรียนแต่ละระดับของสถานศึกษาตามสัดส่วนกับกลุ่มตัวอย่าง 900 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ทำให้ได้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจากเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้ง 7 เขต จาก 7 จังหวัด

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการทำวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย
3. การสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
4. การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การหาคุณภาพเครื่องมือ
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล
8. การสรุปและนำเสนอ

ดังได้แสดงรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี จากตำราเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เพื่อเป็นแนวคิดในการกำหนด วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการในเรื่องของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกโดยการให้บริการ ตอบสนองความต้องการของบุคลากรด้วยความอ่อนน้อม ปราศจากการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และเสริมพลังอำนาจ เพื่อสนับสนุนให้สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Greenleaf (1977, pp. 26-27) ที่ว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร ซึ่งโมเดลของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อได้รับการบริการแล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้นและกลายเป็นผู้ให้บริการผู้อื่นมากขึ้น ซึ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่สำคัญ 10 ประการ ได้แก่ 1) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 3) การกระตุ้นและให้กำลังใจ (Healing) 4) มีความตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) มีจิตบริการ (Stewardship) 9) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people) และ 10) สร้างสรรค์ชุมชน (Building community) และผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่สามารถคัดสรรแล้ว 5 ปัจจัย คือ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์สุจริต การสื่อสาร และความฉลาดทางอารมณ์

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากกรอบแนวคิดในการวิจัยที่สร้างขึ้นตามแนวคิด/ ทฤษฎี/ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาศึกษา และสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ

ไฟบริการ โดยการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของตัวแปรของภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย เป็น
แบบสอบถามโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อสอบถามผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น
แบบสอบถาม 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)
ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความเหมาะสม ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบไฟบริการมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบไฟบริการมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบไฟบริการปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบไฟบริการน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบไฟบริการน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ผู้วิจัยได้
กำหนดระดับความเหมาะสม ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์มาก

ระดับ 3 หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะ
แบบสอบถามเป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ผู้วิจัยได้กำหนดระดับ
ความเหมาะสม ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีวิสัยทัศน์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีวิสัยทัศน์มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีวิสัยทัศน์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีวิสัยทัศน์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีวิสัยทัศน์น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความเหมาะสม ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ซื่อสัตย์สุจริตมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ซื่อสัตย์สุจริตมาก

ระดับ 3 หมายถึง ซื่อสัตย์สุจริตปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ซื่อสัตย์สุจริตน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ซื่อสัตย์สุจริตน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความเหมาะสม ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการสื่อสารมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการสื่อสารมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการสื่อสารปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการสื่อสารน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการสื่อสารน้อยที่สุด

ตอนที่ 6 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความเหมาะสม ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์มาก

ระดับ 3 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์น้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การหาคุณภาพเครื่องมือ

มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แล้วนำเสนอให้อาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัยตรวจสอบเบื้องต้น

2. เมื่อได้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว นำส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของเครื่องมือ โดยการวัดค่าการพิจารณาความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (Index of item objective congruence: IOC) แล้วนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำผลที่ได้เสนออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย ได้ค่า IOC ของแบบสอบถามแต่ละตอน ดังนี้

- 2.1 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00
- 2.2 แบบสอบถามด้านความคิดสร้างสรรค์ ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00
- 2.3 แบบสอบถามด้านการมีวิสัยทัศน์ ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00
- 2.4 แบบสอบถามด้านความซื่อสัตย์สุจริต ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00
- 2.5 แบบสอบถามด้านการสื่อสาร ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00
- 2.6 แบบสอบถามด้านความฉลาดทางอารมณ์ ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาไปใช้กับกลุ่มทดลอง (Try out) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละตอน ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้วัดตัวแปรด้าน	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น	จำนวนข้อในแบบสอบถาม
1. ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	.37 - .57	.94	56
2. ความคิดสร้างสรรค์	.33 - .80	.95	19
3. การมีวิสัยทัศน์	.47 - .63	.92	17
4. ความซื่อสัตย์สุจริต	.43 - .60	.86	13
5. การสื่อสาร	.48 - .67	.98	9
6. ความฉลาดทางอารมณ์	.43 - .70	.88	24

ขั้นตอนที่ 6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ไปแจ้งยังสถานศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย
2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้ตอบแบบสอบถามเพื่ออธิบายจุดมุ่งหมายและความสำคัญของการวิจัย
3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการส่งเอกสารกลับ โดยแนบซองและแสตมป์ไปพร้อมกับหนังสือนำและแบบสอบถาม
4. การเก็บแบบสอบถามคืน โดยขอความกรุณาให้ผู้บริหารโรงเรียนส่งแบบสอบถามผู้วิจัยทางไปรษณีย์
5. ในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืนตามเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนอีกครั้งหนึ่ง และขอความกรุณาส่งคืน หรือผู้วิจัยจะเดินทางไปรับแบบสอบถามด้วยตนเอง

6. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 733 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.44

ขั้นตอนที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสถิติ (LISREL) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 8 สรุปและนำเสนอ

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสรุปผลและนำเสนอ โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของคะแนน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้
 - 1.1 การคำนวณค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ ค่าสหสัมพันธ์ นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามคำนวณหาค่าเฉลี่ยโดยแปลความหมาย ดังนี้
 - 4.51-5.00 อยู่ในระดับมากที่สุด
 - 3.51-4.50 อยู่ในระดับมาก
 - 2.51-3.50 อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 อยู่ในระดับน้อย

1.01-1.50 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

นอกจากนี้ยังนำผลที่ได้จากแบบสอบถามมาคำนวณหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบลักษณะความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้สำหรับการพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 114) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.81 ขึ้นไป ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.61-0.80 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.41-0.60 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับ

ปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.21-0.40 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 0.20 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

1.2 การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล และกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์โมเดลด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อหาค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุ และทำการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยที่เป็นตัวแบบเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์คือ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index = GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index = AGFI)

1. ค่าสถิติไค-สแควร์ เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันมีความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมาก หรือมีค่าใกล้ศูนย์เท่าไร แสดงว่าข้อมูล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือพิจารณาค่า CMIN/ DF ควรมีค่าน้อยกว่า 3.00 (Byrne, 2001)

2. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน เป็นอัตราส่วนผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากโมเดลก่อน และโมเดลหลังจากการปรับโมเดลกับฟังก์ชัน ความสอดคล้องก่อน

ปรับโมเดล GFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าที่มากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Arbuckle, 1995, p. 529, Bollen, 1989, p. 270)

3. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว เป็นการนำค่า GFI มาปรับแก้และคำนึงถึงขนาดของตัวแปรและกลุ่มตัวอย่าง ค่านี้เช่นเดียวกับ GFI สำหรับค่า GFI และ AGFI มีค่าเท่ากับหรือเข้าใกล้ 1 ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kline, 2005)

4. ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root mean square of error approximation: RMSEA) เป็นดัชนีที่พิจารณาเศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อนเป็นผลต่างระหว่างความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่างกับความแปรปรวนตามโมเดล ถ้าเศษเหลือต่ำแสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินคือ ถ้า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสมมาก ถ้ามากกว่า 0.05-0.08 แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม (Kline, 2005)

5. ความเที่ยงตรงแบบลู่อู่เข้าหรือความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) คือความเที่ยงตรงของมาตรวัดที่ใช้แสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้สามารถวัดโครงสร้างเดียวกันได้ เกณฑ์การพิจารณาคือ ตัวบ่งชี้จะต้องมีค่านำหนักองค์ประกอบ มากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 และมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค สูงกว่า 0.70 มีค่า AVE (Average variance extracted) สูงกว่า 0.50

เกณฑ์การวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล

1. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ของตัวแปร เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว แทนด้วยสัญลักษณ์ r มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ยิ่งมีค่ามาก หมายถึง มีความสัมพันธ์กันมาก

2. การตรวจสอบความปกติของข้อมูล (Normality) การแจกแจงแบบปกติของข้อมูลสามารถใช้โปรแกรม LISREL ได้ สามารถดูได้จากตัวเลขค่าสถิติ Skew (การกระจายที่สมมาตร) และค่า Kurtosis (ความสูงของการกระจาย) (Tabachnick & Fidell, 2007) โดยการพิจารณาค่าลบและค่าบวกในการแสดงทิศทางของข้อมูล การกระจายของข้อมูลแบบปกติจะอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 (Kline, 2005)

3. หาค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: λ) เป็นวิธีการคำนวณหาค่าสหสัมพันธ์ภายในของเครื่องมือวัดแต่ละข้อเพื่อพิจารณาว่าข้อคำถามนั้นวัดองค์ประกอบเดียวกันหรือไม่ ถ้าปรากฏว่าเมื่อคำนวณค่านำหนักองค์ประกอบแล้วปรากฏมีหนึ่งองค์ประกอบแสดงว่า

แบบทดสอบนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรมีค่ามากกว่า 0.70 จึงจะถือว่านำไปใช้ประเมินทางสถิติได้

4. หาค่าความเชื่อมั่นรายข้อ (Item reliability [R^2]) หรือวัดค่าความเชื่อมั่นในแต่ละด้านของแบบสอบถาม ถ้ามีค่ามากกว่า 0.50 จึงจะถือว่าแต่ละด้านในแบบสอบถามนั้นมีความเชื่อมั่น

5. หาค่าความเชื่อมั่นอัลฟา (Alpha reliability) เป็นการวัดค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น โดยการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) อยู่ในช่วง 0 ถึง 1 แต่เกณฑ์ที่เหมาะสมควรมีค่ามากกว่า 0.70

6. หาค่าความเชื่อมั่นโดยรวม (Composite reliability [CR]) เป็นการคำนวณเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยรวมของการวัด ซึ่งจะต้องมีค่ามากกว่า 0.75 จึงจะถือว่านำไปใช้วัดค่าได้

7. หาค่าความคลาดเคลื่อนในการวัด (Measurement error [ϵ]) โดยการคำนวณซึ่งในการวัดแต่ละครั้งจะมีค่าความคลาดเคลื่อนจากการตอบแบบสอบถามในข้อคำถามย่อยต่าง ๆ

8. หาค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ประกอบด้วย ความเที่ยงตรงแบบลู่เข้าหรือความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity)

ความเที่ยงตรงแบบลู่เข้าหรือความเที่ยงตรงเชิงเหมือน คือ ความเที่ยงตรงของมาตรวัดที่ใช้แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดสามารถวัดโครงสร้างเดียวกันได้ เกณฑ์การพิจารณา คือ ตัวชี้วัดจะต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 และมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค สูงกว่า 0.70 มี AVE (Average variance extracted) สูงกว่า 0.50 (Anderson & Gerbing, 1998; Fornell & Larcker, 1981)

ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก คือความเที่ยงตรงของมาตรวัดของแต่ละโครงสร้างที่สามารถแยกวัดได้เฉพาะเรื่องของตน ไม่เกี่ยวข้องกัมาตรวัดของโครงสร้างอื่น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรับแก้แล้ว

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ มีดังนี้

RE	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ
VI	หมายถึง	การมีวิสัยทัศน์
CR	หมายถึง	ความคิดสร้างสรรค์
IN	หมายถึง	ความซื่อสัตย์สุจริต
CM	หมายถึง	การสื่อสาร
EO	หมายถึง	ความฉลาดทางอารมณ์
AA11	หมายถึง	เป็นผู้ฟังที่ดี
AA12	หมายถึง	การเข้าใจผู้อื่น
AA13	หมายถึง	การกระตุ้นและให้กำลังใจ
AA14	หมายถึง	มีความตระหนักรู้
AA15	หมายถึง	การโน้มน้าวใจ
AA16	หมายถึง	การสร้างมโนทัศน์ขององค์การ
AA17	หมายถึง	การมองการณ์ไกล
AA18	หมายถึง	มีจิตบริการ
AA19	หมายถึง	มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร
AA20	หมายถึง	สร้างสรรค์ชุมชน
BB11	หมายถึง	ความคิดริเริ่ม

BB12	หมายถึง	ความคิดคล่องตัว
BB13	หมายถึง	ความคิดละเอียดลออ
BB14	หมายถึง	ความคิดยืดหยุ่น
CC11	หมายถึง	การสร้างวิสัยทัศน์
CC12	หมายถึง	การเผยแพร่วิสัยทัศน์
CC13	หมายถึง	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
DD11	หมายถึง	การเคารพผู้อื่น
DD12	หมายถึง	การบอกความจริง
DD13	หมายถึง	การรักษาสัญญา
EE11	หมายถึง	มีทักษะการสื่อสาร
EE12	หมายถึง	ใช้ช่องทางการสื่อสาร
EE13	หมายถึง	มีรูปแบบของการสื่อสาร
FF11	หมายถึง	การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง
FF12	หมายถึง	การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง
FF13	หมายถึง	การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น
FF14	หมายถึง	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น
FF15	หมายถึง	การควบคุมอารมณ์ตนเอง
SEM	หมายถึง	โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling)
CFA	หมายถึง	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)
<i>n</i>	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
<i>M</i>	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean)
<i>SD</i>	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
<i>R</i> ²	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Squared multiple correlation: R-square)
<i>CV</i>	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of variation)
<i>Skew</i>	หมายถึง	ความเบ้ (Skewness index)
<i>Kur</i>	หมายถึง	ความโด่ง (Kurtosis index)
<i>p</i>	หมายถึง	ค่าความยาก (Classical item difficulty)
<i>r</i>	หมายถึง	ค่าอำนาจจำแนก (Classical item discrimination)

<i>SE</i>	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error)
<i>TE</i>	หมายถึง	อิทธิพลรวม (Total effect)
<i>DE</i>	หมายถึง	อิทธิพลทางตรง (Direct effect)
<i>IE</i>	หมายถึง	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)
<i>p</i>	หมายถึง	ความน่าจะเป็นทางสถิติ (<i>p</i> -value)
χ^2	หมายถึง	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
<i>df</i>	หมายถึง	องศาอิสระ (Degrees of freedom)
<i>GFI</i>	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit indices)
<i>AGFI</i>	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit indices)
<i>CFI</i>	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative fit indices)
<i>NNFI</i>	หมายถึง	ดัชนีความสอดคล้องไม่เป็นบรรทัดฐาน (Tucker-Lewis index)
<i>SRMR</i>	หมายถึง	ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized root mean squared residual)
<i>RMSEA</i>	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root mean squared error of approximation)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (*M*) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) ค่าความเบ้ (*Skew*) ค่าความโด่ง (*Kur*) ดังแสดงในตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปรสังเกตได้	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Skew</i>	<i>Kur</i>	<i>CV</i>
AA11	4.41	0.40	-0.41	-0.61	9.07
AA12	4.32	0.41	-0.31	-0.83	9.49
AA13	4.36	0.40	-0.01	-0.88	9.17
AA14	4.30	0.39	0.07	-0.97	9.07
AA15	4.09	0.32	0.19	-0.46	7.82
AA16	4.20	0.35	0.31	-0.07	8.33
AA17	4.15	0.38	0.49	0.01	9.16
AA18	4.22	0.32	0.74	-0.28	7.58
AA19	4.21	0.37	0.66	-0.29	8.79
AA20	4.20	0.38	0.50	-0.29	9.05
BB11	4.10	0.34	0.51	0.86	8.29
BB12	4.13	0.22	0.44	0.37	5.33
BB13	4.15	0.30	0.96	0.75	7.23
BB14	4.12	0.38	0.47	-0.23	9.22
CC11	4.09	0.29	0.93	1.07	7.09
CC12	4.12	0.28	0.13	-0.26	6.80
CC13	4.07	0.26	0.81	1.33	6.39
DD11	4.33	0.39	0.31	-1.01	9.01
DD12	4.31	0.54	-0.46	-0.23	12.53
DD13	4.32	0.37	0.33	-0.99	8.56
EE11	4.03	0.31	0.48	1.42	7.69
EE12	4.21	0.46	0.08	-0.57	10.93
EE13	4.21	0.38	0.62	0.56	9.03
FF11	4.27	0.37	0.78	-0.62	8.67
FF12	4.19	0.32	0.81	0.53	7.64
FF13	4.28	0.32	0.75	-0.14	7.48
FF14	4.18	0.31	0.28	1.41	7.42
FF15	4.10	0.33	0.28	3.03	8.05

จากตารางที่ 4-1 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ตัวแปรทั้ง 28 ตัว พบว่า ข้อมูลมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ โดยพิจารณาได้จากค่าความเบ้ (*Skew*) และค่าความโด่ง (*Kur*) ของตัวแปร ซึ่ง Kline (2011) ได้แนะนำว่า ค่าความเบ้ (*Skew*) ของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวควรมีค่าสมบูรณ์ไม่มากกว่า 3 และค่าสมบูรณ์ของค่าความโด่ง (*Kur*) ไม่มากกว่า 8 แสดงว่าตัวแปรเหล่านั้นมีการแจกแจงแบบโค้งปกติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยต่อไป

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 28 ตัวของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แสดงดังตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	AA11	AA12	AA13	AA14	AA15	AA16	AA17	AA18	AA19	AA20	BB11	BB12	BB13	BB14	CC11	CC12	CC13	DD11	DD12	DD13	EE11	EE12	EE13	FF11	FF12	FF13	FF14	FF15
AA11	1																											
AA12	.411**	1																										
AA13	.515**	.790**	1																									
AA14	.472**	.473**	.572**	1																								
AA15	.438**	.610**	.615**	.706**	1																							
AA16	.433**	.633**	.627**	.614**	.749**	1																						
AA17	.425**	.518**	.545**	.676**	.749**	.698**	1																					
AA18	.359**	.544**	.509**	.540**	.693**	.684**	.730**	1																				
AA19	.415**	.563**	.579**	.486**	.643**	.635**	.663**	.748**	1																			
AA20	.417**	.547**	.569**	.482**	.590**	.642**	.626**	.683**	.715**	1																		
BB11	.326**	.259**	.335**	.238**	.333**	.316**	.322**	.313**	.356**	.468**	1																	
BB12	.354**	.264**	.356**	.254**	.326**	.326**	.316**	.309**	.396**	.488**	.762**	1																
BB13	.318**	.299**	.330**	.232**	.364**	.321**	.318**	.374**	.421**	.440**	.889**	.765**	1															
BB14	0.098	.261**	.125**	0.072	.256**	.286**	.190**	.362**	.284**	.263**	.519**	.355**	.541**	1														
CC11	.272**	.262**	.315**	.232**	.319**	.293**	.269**	.315**	.377**	.436**	.697**	.728**	.723**	.379**	1													
CC12	.349**	.321**	.336**	.230**	.306**	.307**	.262**	.388**	.415**	.449**	.643**	.629**	.709**	.399**	.746**	1												
CC13	.310**	.270**	.286**	.224**	.302**	.254**	.264**	.283**	.332**	.357**	.626**	.643**	.652**	.309**	.705**	.724**	1											
DD11	.240**	0.091	.175**	.181**	.158**	.145*	.154**	.188**	.180**	.234**	.348**	.348**	.365**	.103*	.322**	.339**	.315**	1										
DD12	.222**	0.093	.168**	.171**	.150**	.137*	.139*	.173**	.169**	.220**	.342**	.366**	.365**	.112*	.351**	.368**	.331**	.720**	1									
DD13	.192**	0.014	.118**	.167**	.100*	0.081	.125*	.104*	.086**	.135*	.242**	.279**	.250**	-0.03	.230**	.226**	.224**	.752**	.745**	1								
EE11	.446**	.261**	.353**	.323**	.302**	.289**	.354**	.290**	.311**	.317**	.277**	.317**	.275**	0.08	.278**	.312**	.251**	.247**	.253**	.173**	1							
EE12	.176**	.509**	.276**	0.026	.271**	.294**	.198**	.306**	.315**	.292**	.177*	.167*	.221**	.306**	.180**	.225**	.178**	0.038	0.04	-0.06	.303**	1						
EE13	.320**	.387**	.501**	.152**	.344**	.340**	.277**	.325**	.352**	.366**	.316**	.318**	.321**	.233**	.294**	.316**	.271**	.113**	.111*	0.06	.521**	.661**	1					
FF11	.425**	.290**	.361**	.298**	.292**	.280**	.318**	.298**	.313**	.298**	.361**	.379**	.384**	.158**	.325**	.375**	.359**	.254**	.227**	.215**	.290**	.228**	.331**	1				
FF12	.423**	.196**	.273**	.256**	.181**	.201**	.235**	.193**	.237**	.246**	.263**	.285**	.269**	0.085	.255**	.280**	.248**	.196**	.185**	.191**	.262**	.140**	.282**	.630**	1			
FF13	.487**	.263**	.353**	.308**	.265**	.290**	.303**	.267**	.328**	.335**	.392**	.424**	.394**	.171**	.361**	.414**	.371**	.282**	.281**	.234**	.299**	.219**	.337**	.699**	.684**	1		
FF14	.339**	.322**	.266**	.134**	.307**	.328**	.256**	.341**	.360**	.419**	.271**	.329**	.315**	.370**	.289**	.342**	.254**	.168**	.148**	0.086	.210**	.370**	.415**	.479**	.613**	.531**	1	
FF15	.401**	.234**	.268**	.192**	.238**	.292**	.291**	.237**	.275**	.309**	.280**	.312**	.285**	.182**	.247**	.286**	.245**	.161**	.145**	.131**	.249**	.220**	.328**	.547**	.739**	.632**	.771**	1

KMO = .686, Bartlett's test of sphericity: Approx. Chi-square = 5226.830, $p = .000$

หมายเหตุ * $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 4-2 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 28 ตัวแปร ปรากฏว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก แสดงถึงความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในทิศทางบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เหล่านั้นเป็นองค์ประกอบเดียวกันของตัวแปรแฝงนั้นจริง สอดคล้องกับโมเดลสมมติฐานที่สร้างขึ้น

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ภายในตัวแปรแฝงเดียวกัน ปรากฏว่า ในกลุ่มตัวแปรแฝงของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันทางบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .411 ถึง .790

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ภายในกลุ่มตัวแปรแฝงของความคิดสร้างสรรค์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ อยู่ระหว่าง .355 ถึง .889

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ภายในกลุ่มตัวแปรแฝงการมีวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันทางบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .705 ถึง .746

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ภายในตัวแปรความซื่อสัตย์สุจริต มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันทางบวกและส่วนมากมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .705 ถึง .746

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ภายในตัวแปรแฝงการสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .303 ถึง .661

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ภายในตัวแปรแฝงความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันทางบวกและส่วนมากมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .479 ถึง .771

เมื่อพิจารณาค่า KMO เท่ากับ .686 ซึ่งมากกว่า .5 และ Bartlett's test of sphericity: Approx. Chi-square = 5226.830, $p = .000$ แสดงว่า ข้อมูลชุดนี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ของโมเดลการวัด เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ขององค์ประกอบในแต่ละตัวแปรที่อยู่ในโมเดลว่าเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงตามทฤษฎีและแนวคิดที่ได้ตรวจสอบมา โดยทำการวิเคราะห์โมเดลการวัด ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ การมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์สุจริต การสื่อสาร และความฉลาดทางอารมณ์ ผู้วิจัยนำเสนอการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัด ดังนี้

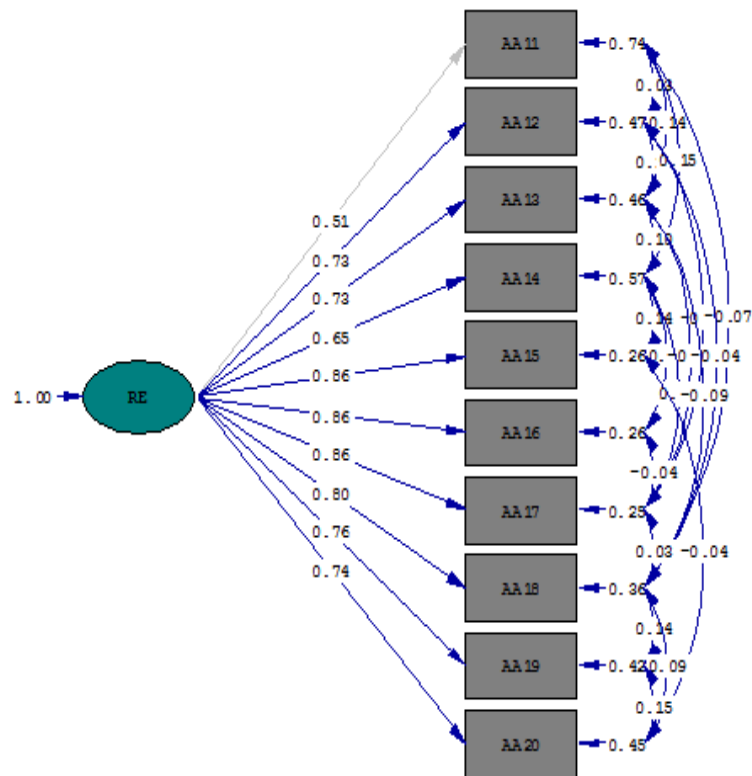
1. โมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร ได้แก่ เป็นผู้ฟังที่ดี การเข้าใจผู้อื่น การกระตุ้นและให้กำลังใจ มีความตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร การมองการณ์ไกล มีจิตบริการ มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร และสร้างสรรค์ชุมชน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และน้ำหนักองค์ประกอบ ดังตารางที่ 4-3 และภาพที่ 4-1

ตารางที่ 4-3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

	AA11	AA12	AA13	AA14	AA15	AA16	AA17	AA18	AA19	AA20
AA11	1									
AA12	.411**	1								
AA13	.515**	.790**	1							
AA14	.472**	.473**	.572**	1						
AA15	.438**	.610**	.615**	.706**	1					
AA16	.433**	.633**	.627**	.614**	.749**	1				
AA17	.425**	.518**	.545**	.676**	.749**	.698**	1			
AA18	.359**	.544**	.509**	.540**	.693**	.684**	.730**	1		
AA19	.415**	.563**	.579**	.486**	.643**	.635**	.663**	.748**	1	
AA20	.417**	.547**	.569**	.482**	.590**	.642**	.626**	.683**	.715**	1
<i>M</i>	4.41	4.32	4.36	4.30	4.09	4.20	4.15	4.22	4.21	4.20
<i>SD</i>	0.40	0.41	0.40	0.39	0.32	0.35	0.38	0.32	0.37	0.38

KMO = .686, Bartlett's test of sphericity: Approx. Chi-square = 5226.830, $p = .000$

หมายเหตุ * $p < .05$, ** $p < .01$



Chi-Square=18.82, df=16, P-value=0.27820, RMSEA=0.016

ค่าสถิติ $\chi^2 = 18.82$, $df = 16$, $p = .27$, GFI = .99, AGFI = .98, CFI = 1.00, NFI = 1.00, RMSEA = .02

ภาพที่ 4-1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

จากภาพที่ 4-1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ปรากฏว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่า χ^2 เท่ากับ 18.82 ค่า df เท่ากับ 16 ค่า p เท่ากับ .27 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .411 ถึง .790 และน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .51 และ .86 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 10 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

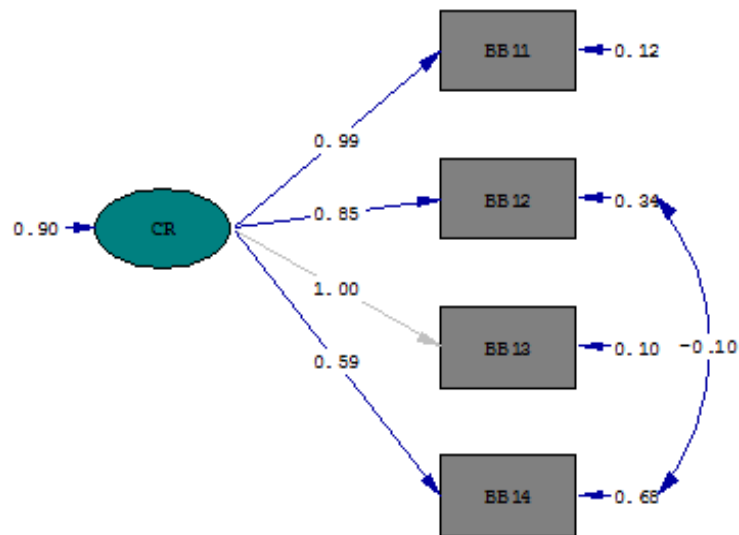
2. โมเดลการวัดความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องตัว ความคิดละเอียดลออ และความคิดยืดหยุ่น ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และน้ำหนักองค์ประกอบ ดังตารางที่ 4-4 และภาพที่ 4-2

ตารางที่ 4-4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์

	BB11	BB12	BB13	BB14
BB11	1			
BB12	.762**	1		
BB13	.889**	.765**	1	
BB14	.519**	.355**	.541**	1
<i>M</i>	4.1	4.13	4.15	4.12
<i>SD</i>	0.34	0.22	0.3	0.38

KMO = .686, Bartlett's test of sphericity: Approx. Chi-square = 5226.830, $p = .000$

หมายเหตุ * $p < .05$, ** $p < .01$



Chi-Square=1.32, df=1, P-value=0.25030, RMSEA=0.021

ค่าสถิติ $\chi^2 = 1.32$, $df = 1$, $p = .25$, GFI = 1.00, AGFI = .99, CFI = 1.00, NFI = 1.00, RMSEA = .02

ภาพที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความคิดสร้างสรรค์

จากภาพที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดความคิดสร้างสรรค์ปรากฏว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่า χ^2 เท่ากับ 1.32 ค่า df เท่ากับ 1 ค่า p เท่ากับ .25 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .519 กับ .889 และน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .59 กับ 1.00 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 4 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงความคิดสร้างสรรค์

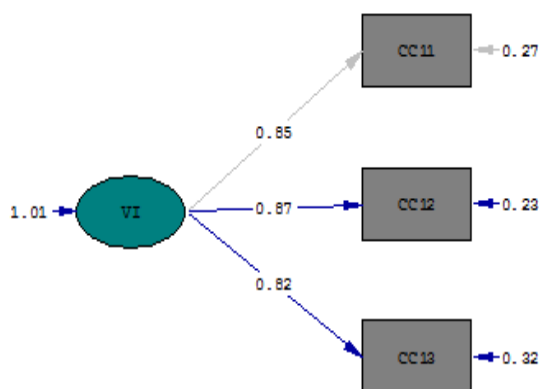
3. โมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และน้ำหนักองค์ประกอบ ดังตารางที่ 4-5 และภาพที่ 4-3

ตารางที่ 4-5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรการมีวิสัยทัศน์

	CC11	CC12	CC13
CC11	1		
CC12	.746**	1	
CC13	.705**	.724**	1
<i>M</i>	4.09	4.12	4.07
<i>SD</i>	0.29	0.28	0.26

KMO = .686, Bartlett's test of sphericity: Approx. Chi-square = 5226.830, $p = .000$

หมายเหตุ * $p < .05$, ** $p < .01$



Chi-Square=0.03, df=1, P-value=0.87391, RMSEA=0.000

ค่าสถิติ $\chi^2 = .03$, $df = 1$, $p = .87$, GFI = 1.00, AGFI = .99, CFI = 1.00, NFI = 1.00,
RMSEA = .00

ภาพที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์

จากภาพที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดการมีวิสัยทัศน์
ปรากฏว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่า χ^2 เท่ากับ .01 ค่า df
เท่ากับ 1 ค่า p เท่ากับ .94 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01 ทุกตัว โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .705 กับ .746 และน้ำหนักองค์ประกอบ
ระหว่าง .82 กับ .87 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 3 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงการมี
วิสัยทัศน์

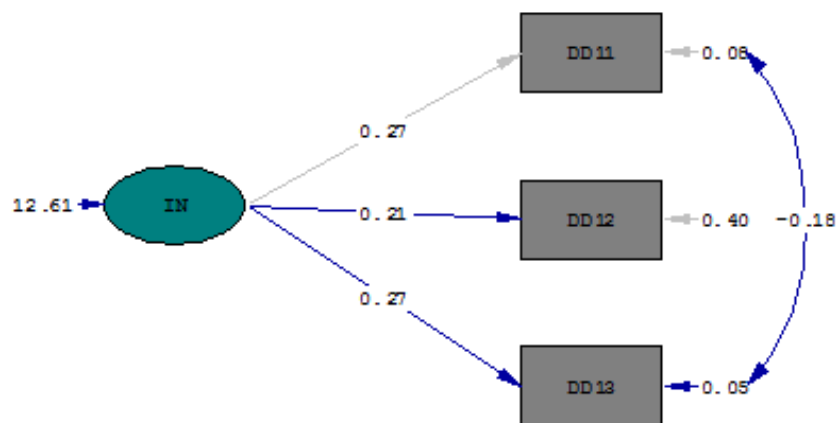
4. โมเดลการวัดความซื่อสัตย์สุจริต ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่
การเคารพผู้อื่น การบอกความจริง และการรักษาสัญญา ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และน้ำหนัก
องค์ประกอบ ดังตารางที่ 4-6 และภาพที่ 4-4

ตารางที่ 4-6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรความซื่อสัตย์สุจริต

	DD11	DD12	DD13
DD11	1		
DD12	.720**	1	
DD13	.752**	.745**	1
<i>M</i>	4.33	4.31	4.32
<i>SD</i>	0.39	0.54	0.37

KMO = .686, Bartlett's test of sphericity: Approx. Chi-square = 5226.830, $p = .000$

หมายเหตุ * $p < .05$, ** $p < .01$



Chi-Square=2.42, df=1, P-value=0.11996, RMSEA=0.044

ค่าสถิติ $\chi^2 = 2.42$, $df = 1$, $p = .12$, GFI = 1.00, AGFI = 1.00, CFI = 1.00, NFI = .99, RMSEA = .04

ภาพที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลการวัดความซื่อสัตย์สุจริต

จากภาพที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดความซื่อสัตย์สุจริต ปรากฏว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่า χ^2 เท่ากับ 2.42 ค่า df เท่ากับ 1 ค่า p เท่ากับ .12 น้้าหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .720 กับ .752 น้้าหนักองค์ประกอบ

ระหว่าง .21 และ .27 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 3 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝง ความเชื่อศรัทธา

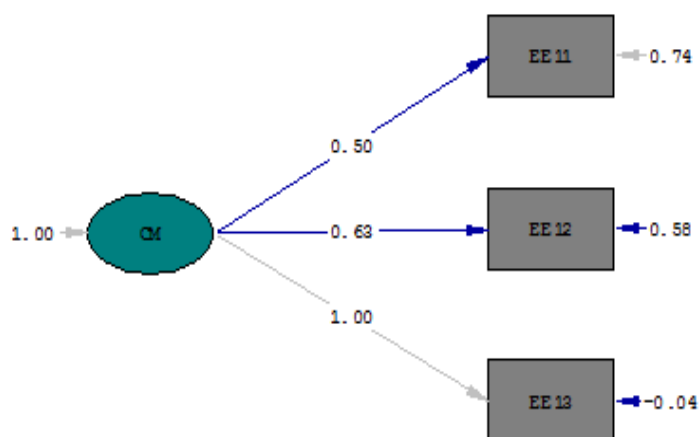
5. โมเดลการวัดการสื่อสาร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ใช้ช่องทางการสื่อสาร และรูปแบบของการสื่อสาร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และน้ำหนักองค์ประกอบ ดังตารางที่ 4-7 และภาพที่ 4-5

ตารางที่ 4-7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรการสื่อสาร

	EE11	EE12	EE13
EE11	1		
EE12	.303**	1	
EE13	.521**	.661**	1
<i>M</i>	4.03	4.21	4.21
<i>SD</i>	0.31	0.46	0.38

KMO = .686, Bartlett's test of sphericity: Approx. Chi-square = 5226.830, $p = .000$

หมายเหตุ * $p < .05$, ** $p < .01$



Chi-Square=2.05, df=2, P-value=0.35836, RMSEA=0.006

ค่าสถิติ $\chi^2 = 2.05$, $df = 2$, $p = .36$, GFI = 1.00, AGFI = .99, CFI = 1.00, NFI = .99, RMSEA = .01

ภาพที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการสื่อสาร

จากภาพที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดการสื่อสาร ปรากฏว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่า χ^2 เท่ากับ 2.05 ค่า df เท่ากับ 2 ค่า p เท่ากับ .36 โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .303 กับ .661 น้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .50 และ 1.00 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 3 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงการสื่อสาร

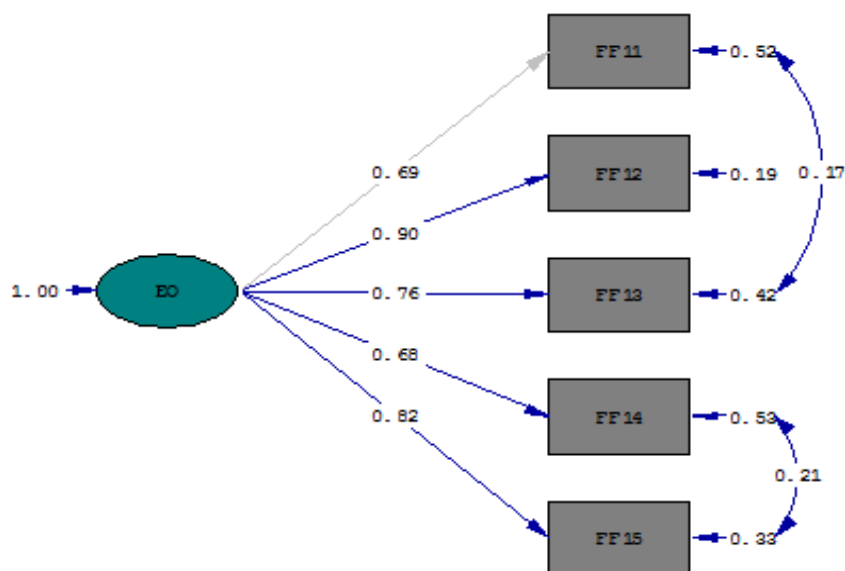
6. โมเดลการวัดความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น และการควบคุมอารมณ์ตนเอง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และน้ำหนักองค์ประกอบ ดังตารางที่ 4-8 และภาพที่ 4-6

ตารางที่ 4-8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรความฉลาดทางอารมณ์

	FF11	FF12	FF13	FF14	FF15
FF11	1				
FF12	.630**	1			
FF13	.699**	.684**	1		
FF14	.479**	.613**	.531**	1	
FF15	.547**	.739**	.632**	.771**	1
<i>M</i>	4.27	4.19	4.28	4.18	4.1
<i>SD</i>	0.37	0.32	0.32	0.31	0.33

KMO = .686, Bartlett's test of sphericity: Approx. Chi-square = 5226.830, $p = .000$

หมายเหตุ * $p < .05$, ** $p < .01$



Chi-Square=4.76, df=3, P-value=0.18992, RMSEA=0.028

ค่าสถิติ $\chi^2 = 4.76$, $df = 3$, $p = .18$, GFI = 1.00, AGFI = 1.00, CFI = 1.00, NFI = 1.00, RMSEA = .03

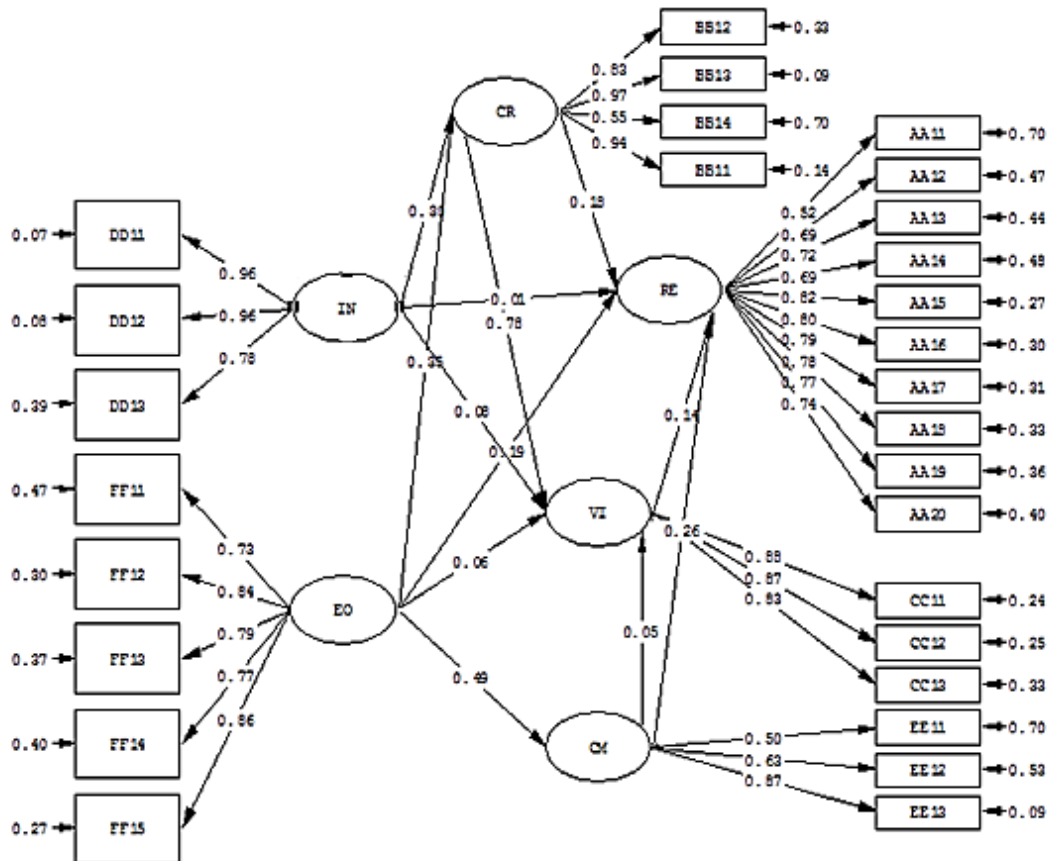
ภาพที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความฉลาดทางอารมณ์

จากภาพที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดความฉลาดทางอารมณ์ ปรากฏว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่า χ^2 เท่ากับ 4.76 ค่า df เท่ากับ 3 ค่า p เท่ากับ .18 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .531 กับ .771 น้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .68 และ .90 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 5 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงความฉลาดทางอารมณ์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งเสนอค่าสถิติแสดงขนาดอิทธิพล และตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐาน
แสดงดังภาพที่ 4-7



Chi-Square=3261.32, df=337, P-value=0.00000, RMSEA=0.109

ภาพที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ตามสมมติฐาน

จากภาพที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐาน ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปรากฏว่า โมเดลสมมติฐานไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการพิจารณาจากค่า χ^2/df ,

p -value, GFI, AGFI, CFI, NFI, SRMR, RMSEA ซึ่งค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้อง แสดงดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลตามสมมติฐาน

การตรวจสอบค่าดัชนีความตรงของโมเดลที่ปรับแก้				
	ดัชนีตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ	ค่าที่ได้	ผลการตรวจสอบ
1.	χ^2	-	3261.32	-
2.	df	-	337	-
3.	P-value for test of close fit	$p > .05$.00	ไม่ผ่านเกณฑ์
4.	χ^2/df	< 3	9.68	ไม่ผ่านเกณฑ์
5.	GFI	$\geq .90$.76	ไม่ผ่านเกณฑ์
6.	AGFI	$\geq .90$.71	ไม่ผ่านเกณฑ์
7.	NFI	$\geq .90$.92	ผ่านเกณฑ์
8.	CFI	$\geq .90$.93	ผ่านเกณฑ์
9.	SRMR	$< .08$.08	ไม่ผ่านเกณฑ์
10.	RMSEA	$< .05$.11	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4-9 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลสมมติฐานไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการพิจารณาค่าดัชนีต่าง ๆ พบว่า ค่าดัชนี χ^2/df , p -value, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีเพียงค่าดัชนี NFI และ CFI เท่านั้น ที่ผ่านเกณฑ์ แสดงว่า โมเดลสมมติฐานยังไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงต้องทำการปรับโมเดลต่อไป

ตารางที่ 4-10 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโมเดลสมมติฐาน

ตัวแปรผล	การสื่อสาร (CM)			การมีวิสัยทัศน์ (VI)			ความคิดสร้างสรรค์ (CR)			ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ(RE)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ความคิดสร้างสรรค์ (CR)				0.78**		0.78**				0.19**	0.11	0.30**
				(0.03)		(0.03)				(0.08)	(0.07)	(0.04)
การมีวิสัยทัศน์ (VI)										0.14		0.14
										(0.09)		(0.09)
การสื่อสาร (CM)				0.05		0.05				0.25**	0.01	0.26**
				(0.03)		(0.03)				(0.04)	(0.01)	(0.04)
ความซื่อสัตย์สุจริต (IN)				0.08*	0.23**	0.31**	0.30**		0.30**	0.01	0.10**	0.11**
				(0.03)	(0.03)	(0.04)	(0.04)		(0.04)	(0.04)	(0.02)	(0.04)
ความฉลาดทางอารมณ์ (EO)	0.49**		0.49**	0.06	0.30**	0.36**	0.35**		0.35**	0.19**	0.24**	0.43**
	(0.05)		(0.05)	(0.03)	(0.03)	(0.04)	(0.04)		(0.04)	(0.05)	(0.03)	(0.05)

หมายเหตุ ** $p < .01$, * $p < .05$

TE คือ อิทธิพลรวม IE คือ อิทธิพลทางอ้อม DE คือ อิทธิพลทางตรง
ตัวเลขในวงเล็บ คือ ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-11 ค่าสถิติและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใน โมเดลตามสมมติฐาน

ค่าสถิติ										
$\chi^2 = 3261.32, df = 337, p = .00, GFI = .76, AGFI = .71, CFI = .93, NFI = .92, SRMR = .08, RMSEA = .11$										
ตัวแปร	AA11	AA12	AA13	AA14	AA15	AA16	AA17	AA18	AA19	AA20
ความเที่ยง	0.29	0.52	0.55	0.51	0.72	0.70	0.68	0.67	0.64	0.59
ตัวแปร	BB11	BB12	BB13	BB14	CC11	CC12	CC13	EE11	EE12	EE13
ความเที่ยง	0.86	0.67	0.91	0.30	0.76	0.75	0.66	0.30	0.47	0.91
ตัวแปร	DD11	DD12	DD13	FF11	FF12	FF13	FF14	FF15		
ความเที่ยง	0.93	0.92	0.61	0.53	0.70	0.63	0.60	0.73		
สมการ โครงสร้างตัวแปร			RE	CR	VI	CM				
สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2)			0.33	0.27	0.75	0.20				

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐาน ปรากฏว่า โมเดลสมมติฐานไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 9.68 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .76 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .71 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) .93 ดัชนีความสอดคล้องบรรทัดฐาน (NFI) เท่ากับ .92 ดัชนี ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ .08 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ .11 ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้อยู่ในระดับปานกลาง และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (RE) เท่ากับ .33 แสดงว่า ตัวแปรทั้งหมดใน โมเดลตามสมมติฐานสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ได้ร้อยละ 33

เมื่อพิจารณาเส้นทางอิทธิพลที่ส่งผลต่อตัวแปรภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ปรากฏว่า ตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุด คือ ความฉลาดทางอารมณ์ รองลงมาเป็น ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

พิจารณาเส้นทางอิทธิพลที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ ปรากฏว่า ตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลรวม มากที่สุด คือ ความฉลาดทางอารมณ์ ความซื่อสัตย์สุจริต ตามลำดับ

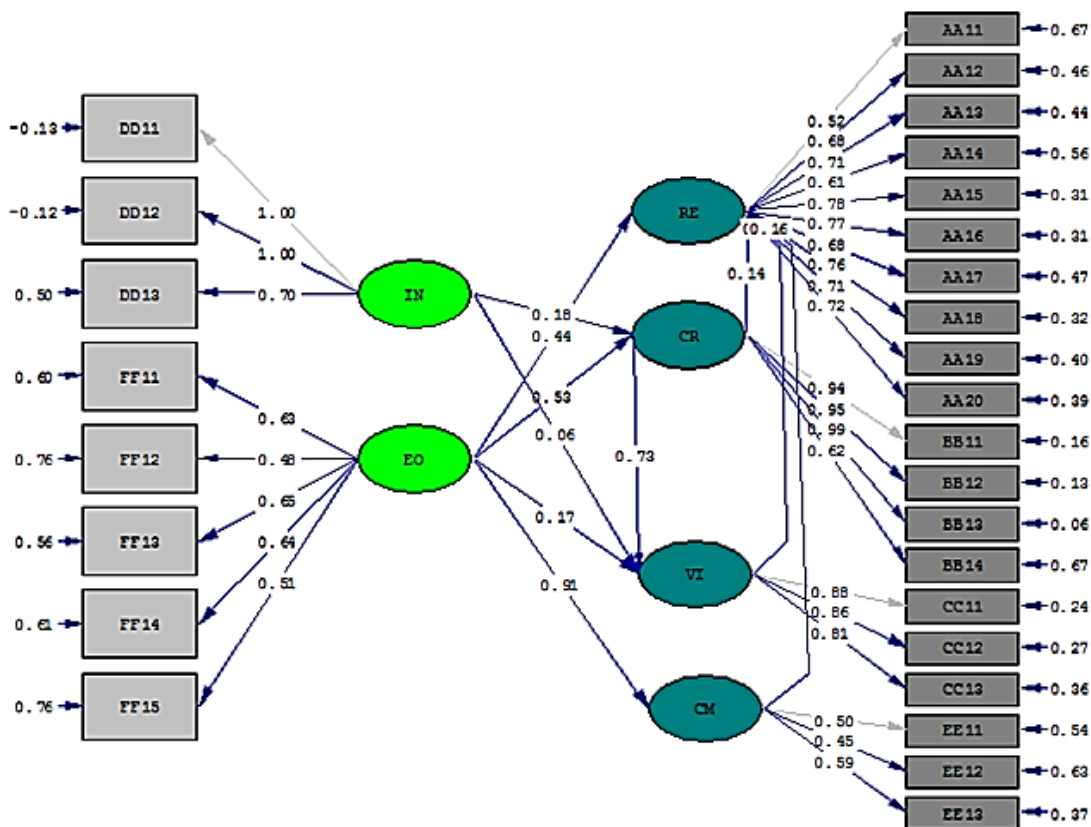
พิจารณาเส้นทางอิทธิพลที่ส่งผลต่อตัวแปรการมีวิสัยทัศน์ ปรากฏว่า ตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุด คือ ความคิดสร้างสรรค์ รองลงมาเป็นความฉลาดทางอารมณ์ และ

ความซื่อสัตย์สุจริต ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลต่อตัวแปรการสื่อสาร คือ ความฉลาดทางอารมณ์

จากภาพโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐาน จะเห็นว่ายังมีเส้นทางอิทธิพลในโมเดลสมมติฐานที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2 เส้นทาง ได้แก่ 1) เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรความซื่อสัตย์สุจริตไปยังภาวะผู้นำแบบไฟบริการ 2) เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรการสื่อสารไปยังการมีวิสัยทัศน์ จึงตัดเส้นทางอิทธิพลทั้งสอง เพื่อปรับโมเดลตามสมมติฐานเป็นโมเดลแบบประหยัด และวิเคราะห์ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรับแก้แล้ว

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรับแก้ แสดงดังภาพที่ 4-8



Chi-Square=214.77, df=183, P-value=0.05393, RMSEA=0.015

ภาพที่ 4-8 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรับแก้

จากภาพที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรับแก้ตามโมเดลสมมติฐาน ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการพิจารณาค่า χ^2/df , p -value, GFI, AGFI, NFI, CFI, SRMR, RMSEA ซึ่งค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องแสดงดังตารางที่ 4-12

ตารางที่ 4-12 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลที่ปรับแก้

การตรวจสอบค่าดัชนีความตรงของโมเดลที่ปรับแก้				
	ดัชนีตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ	ค่าที่ได้	ผลการตรวจสอบ
1.	χ^2	-	214.77	-
2.	df	-	183	-
3.	P-value for test of close fit	$p > .05$.053	ผ่านเกณฑ์
4.	χ^2/df	< 3	1.17	ผ่านเกณฑ์
5.	GFI	$\geq .90$.98	ผ่านเกณฑ์
6.	AGFI	$\geq .90$.95	ผ่านเกณฑ์
7.	NFI	$\geq .90$.99	ผ่านเกณฑ์
8.	CFI	$\geq .90$	1.00	ผ่านเกณฑ์
9.	SRMR	$< .08$.03	ผ่านเกณฑ์
10.	RMSEA	$< .05$.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4-12 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการพิจารณาค่า χ^2/df p -value, GFI, AGFI, NFI, CFI, SRMR, RMSEA ซึ่งค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้อง ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่า โมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 170-173)

ตารางที่ 4-13 เปรียบเทียบค่าสถิติวิเคราะห์ความกลมกลืนก่อนและหลังการปรับแก้โมเดล

	ดัชนีตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ	ค่าก่อนปรับ	ค่าหลังปรับ
1.	χ^2	-	3261.32	214.77
2.	df	-	337	183
3.	P-value for test of close fit	$p > .05$.00	0.53
4.	χ^2/df	< 2	9.68	1.17
5.	GFI	$\geq .90$.76	.98
6.	AGFI	$\geq .90$.71	.95
7.	NFI	$\geq .90$.92	.99
8.	CFI	$\geq .90$.93	1.00
9.	SRMR	$< .08$.08	.03
10.	RMSEA	$< .05$.11	.02

จากตารางที่ 4-13 เปรียบเทียบค่าสถิติวิเคราะห์ความกลมกลืนก่อนและหลังการปรับแก้โมเดล พบว่าโมเดลปรับแก้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการพิจารณาค่า χ^2/df p -value, GFI, AGFI, CFI, NFI, SRMR, RMSEA ซึ่งค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องมีค่าดีขึ้น และผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4-14 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโมเดลปรับแก้

ตัวแปรผล	การสื่อสาร (CM)			การมีวิสัยทัศน์ (VI)			ความคิดสร้างสรรค์ (CR)			ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ (RE)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ความคิดสร้างสรรค์ (CR)				0.73**		0.73**				0.14		0.14
				(0.04)		(0.04)				(0.04)		(0.04)
การมีวิสัยทัศน์ (VI)										0.03		0.03
										(0.09)		(0.09)
การสื่อสาร (CM)										0.16**		0.16**
										(0.06)		(0.06)
ความซื่อสัตย์สุจริต (IN)				0.06*	0.13**	0.19**	0.18**		0.18**		0.03**	0.03**
				(0.02)	(0.02)	(0.03)	(0.03)		(0.03)		(0.01)	(0.01)
ความฉลาดทางอารมณ์ (EO)	0.91**		0.91**	0.17**	0.39**	0.57**	0.53**		0.53**	0.44**	0.24**	0.68**
	(0.08)		(0.08)	(0.04)	(0.04)	(0.05)	(0.04)		(0.04)	(0.12)	(0.07)	(0.07)

หมายเหตุ ** $p < .01$, * $p < .05$

TE คือ อิทธิพลรวม IE คือ อิทธิพลทางอ้อม DE คือ อิทธิพลทางตรง

ตัวเลขในวงเล็บ คือ ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-15 ค่าสถิติและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใน โมเดลปรับแก้

ค่าสถิติ										
$\chi^2 = 214.77, df = 183, p = .053, GFI = .98, AGFI = .95, CFI = 1.00, NFI = .99, SRMR = .03, RMSEA = .02$										
ตัวแปร	AA11	AA12	AA13	AA14	AA15	AA16	AA17	AA18	AA19	AA20
ความเที่ยง	0.32	0.54	0.57	0.44	0.69	0.69	0.53	0.67	0.60	0.61
ตัวแปร	BB11	BB12	BB13	BB14	CC11	CC12	CC13	EE11	EE12	EE13
ความเที่ยง	0.84	0.86	0.93	0.35	0.76	0.73	0.63	0.46	0.37	0.63
ตัวแปร	DD11	DD12	DD13	FF11	FF12	FF13	FF14	FF15		
ความเที่ยง	0.93	0.92	0.50	0.40	0.23	0.43	0.40	0.26		
สมการโครงสร้างตัวแปร			RE	CR	VI	CM				
สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2)			0.45	0.40	0.75	0.45				

จากตารางที่ 4-15 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหลังปรับแก้ ปรากฏว่า โมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากผลการตรวจสอบค่าสถิติ ไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.17 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .98 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .95 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) 1.00 ดัชนีความสอดคล้องบรรทัดฐาน (NFI) เท่ากับ .99 ดัชนี ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ .03 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ .02 ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้อยู่ในระดับปานกลาง และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (RE) เท่ากับ 0.45 แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดในโมเดลตามสมมติฐานสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ได้ร้อยละ 45

เมื่อพิจารณาเส้นทางอิทธิพลที่ส่งผลต่อตัวแปรภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ปรากฏว่า ตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุด คือ ความฉลาดทางอารมณ์ รองลงมาเป็นการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

พิจารณาเส้นทางอิทธิพลที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ ปรากฏว่า ตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลรวม มากที่สุด คือ ความฉลาดทางอารมณ์ และความซื่อสัตย์สุจริต ตามลำดับ

พิจารณาเส้นทางอิทธิพลที่ส่งผลต่อตัวแปรการมีวิสัยทัศน์ ปรากฏว่า ตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุด คือ ความคิดสร้างสรรค์ รองลงมาเป็นความฉลาดทางอารมณ์ และความซื่อสัตย์สุจริต ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลต่อตัวแปรการสื่อสาร คือ ความฉลาดทางอารมณ์

บทที่ 5

สรุปผลและอภิปรายผล

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2557 จำนวน 900 คน ได้มาโดยสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของข้อมูลแต่ละตัวแปร โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ วิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นโดยใช้โปรแกรมลิสมเรล (LISREL) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ความฉลาดทางอารมณ์ การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีวิสัยทัศน์ตามลำดับ โดยมีระดับการแสดงผลของตัวบ่งชี้แต่ละปัจจัย ดังนี้

1.1 ระดับการแสดงผลออกปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่าแต่ละตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น ($M = 4.28$) รองลงมาคือ การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง ($M = 4.27$) การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง ($M = 4.19$) การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้อื่น ($M = 4.18$) และลำดับสุดท้ายคือ การควบคุมอารมณ์ตนเอง ($M = 4.1$)

1.2 ระดับการแสดงผลออกปัจจัยด้านการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่าแต่ละตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกคือ มีรูปแบบของการสื่อสาร ($M = 4.21$)

รองลงมาคือ ใช้ช่องทางการสื่อสาร ($M = 4.21$) และลำดับสุดท้ายคือ มีทักษะการสื่อสาร ($M = 4.03$)

1.3 ระดับการแสดงออกปัจจัยด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่าแต่ละตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกคือ ความคิดละเอียดลออ ($M = 4.15$) รองลงมาคือ ความคิดคล่องตัว ($M = 4.13$) ความคิดยืดหยุ่น ($M = 4.12$) และลำดับสุดท้ายคือ ความคิดริเริ่ม ($M = 4.1$)

1.4 ระดับการแสดงออกปัจจัยด้านความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่าแต่ละตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกคือ การเคารพผู้อื่น ($M = 4.33$) รองลงมา คือ การรักษาสัญญา ($M = 4.32$) และลำดับสุดท้ายคือ การบอกความจริง ($M = 4.31$)

1.5 ระดับการแสดงออกปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่าแต่ละตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกคือ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ($M = 4.12$) รองลงมาคือ การสร้างวิสัยทัศน์ ($M = 4.09$) และลำดับสุดท้ายคือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($M = 4.07$)

2. ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหลังปรับแก้ ปรากฏว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.17 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .98 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .95 ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) 1.00 ดัชนีความสอดคล้องบรรทัดฐาน (NFI) เท่ากับ .99 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ .03 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ .02 ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้อยู่ในระดับปานกลาง และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (RE) เท่ากับ .45 แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ได้ร้อยละ 45

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อตัวแปรภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุด คือ ความฉลาดทางอารมณ์ รองลงมาเป็นการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ซึ่งมีประเด็นที่อภิปรายดังนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์ ส่งผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกด้านความฉลาดทางอารมณ์ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของเพ็ญพร ทองคำสุก (2553) ที่ได้ศึกษาตัวแบบสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกต การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และทักษะทางสังคมอยู่ในระดับมากทุกตัวแปร ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของบัณฑิตย์ ทุมเที่ยง (2549) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรได้รับการส่งเสริมความตระหนักรู้ในตนเอง เพื่อให้สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองให้แสดงออกอย่างเหมาะสม จึงจะสามารถเข้าใจผู้อื่น และบริหารจัดการงานและบุคลากรในความรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งในการบริหารงานของผู้บริหารนั้น ไม่สามารถปฏิบัติได้โดยลำพัง จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือจากบุคลากรทุกคนจึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ และสามารถนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติได้ (วิเชียร อมาตย์ทัศน์, 2548) เช่นเดียวกับแนวคิดของสุพาณี สฤกษ์วานิช (2552) ที่ระบุถึงความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการรับรู้และควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เห็นใจและเข้าใจในอารมณ์ของคนอื่น เป็นวุฒิภาวะทางอารมณ์ ดังนั้นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จะสามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามวัย ตามกาลเทศะ ตามสถานการณ์ และมีความมุ่งมั่นตามที่ต้องการ ใช้เงินสำเร็จตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมและวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม จะเห็นได้ว่านักจิตวิทยาและนักการศึกษาในทศวรรษนี้ได้ให้ความสำคัญทางด้านความฉลาดทางอารมณ์มากขึ้น เป็นการส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์ไปพร้อมกับความฉลาดทางสติปัญญาอันจะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จและมีความสุข อย่างไรก็ตามนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังได้เน้นการพัฒนาทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าถ้าบุคคลมีความฉลาดทางอารมณ์สูง

ก็แสดงว่าเป็นผู้ที่มีความฉลาดในการใช้อารมณ์ได้ดี ซึ่งจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จและเป็นผู้ที่มีความสุขด้วย (กรมสุขภาพจิต, 2554) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องตระหนักถึงความรู้สึกรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเอง และผู้อื่น โดยสามารถจัดการควบคุมอารมณ์ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองในการกระตุ้นภายในจิตใจ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการแสดงความคิด และการกระทำของตนเองได้อย่างสมเหตุสมผล มองโลกในแง่ดี สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ด้วยการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

2. การสื่อสาร ส่งผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกด้านการสื่อสารในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของจิตติมา วรณศรี (2550) ที่ได้สรุปว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์และความสำเร็จในการดำเนินงาน ทั้งนี้การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจถึงแนวคิด แนวปฏิบัติ ตลอดจนการโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเห็นด้วย ขอมรับเป็นแนวปฏิบัติเพื่อบังคับให้ไปสูเป้าหมายเดียวกัน โดยในการสื่อสารต้องมีทักษะในการพูดให้เข้าใจง่าย ตรงประเด็น ชัดเจน ใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับผู้ฟัง การสื่อสารสามารถใช้ได้หลายช่องทางทั้งโดยการ พูด การเขียน การปฏิบัติ โดยในการสื่อสารควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร มีความเข้าใจตรงกัน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ที่ได้กล่าวถึงการสื่อสารในองค์กรหนึ่ง ๆ สามารถกระทำได้หลากหลายวิธี ขึ้นกับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ และการติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญกับการทำหน้าที่ทางการบริหารมาก เพราะแม้จะมีวิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์ที่ดีเยี่ยมเพียงใด หากขาดการสื่อสารที่ดีแล้ว ก็ยากจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ และกนกอร สมปราชญ์ (2548) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการสื่อสารว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร บุคลากรต้องการสื่อสารความรู้สึกความคิดและข้อมูลให้ผู้นำระดับสูงรับรู้ ผู้นำระดับสูงก็ประสงค์จะให้บุคลากรตระหนักถึงแนวทางหรือวิธีปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ และหน้าที่สำคัญของการสื่อสารในระดับบริหารที่มีประโยชน์ในการจัดการ ได้แก่ 1) เป็นเครื่องมือในการควบคุมคนและงานภายในองค์กรและสาธารณชนภายนอกองค์กร 2) ช่วยจัดหาข้อมูลที่จำเป็นเพื่อการประสานงานของฝ่ายจัดการทั้งหลาย 3) จัดหาข้อมูลที่ต้องการประกอบการตัดสินใจ 4) ช่วยให้การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นไปอย่างมีระบบ มีการบันทึกและรายงานได้อย่างมีระเบียบ และ 5) เป็นแกนสำคัญของความร่วมมือในการทำงานในองค์กร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของสุรศักดิ์ หลาบมาลา (2543) ได้ศึกษาและนำเสนอมาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา

แห่งชาติของประเทศอังกฤษ ในด้านทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับบทบาทและภาระหน้าที่ของผู้บริหารและสถานศึกษาประการหนึ่งคือ ทักษะในการสื่อสาร อันหมายถึงความสามารถในการอธิบายความคิดได้อย่างชัดเจน และสามารถเข้าใจทัศนะของบุคคลอื่นโดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถดังนี้ คือ สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้รับข่าวสารที่หลากหลาย สามารถเจรจาต่อรองและดำเนินการปรึกษาหารืออย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารระบบการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประธานในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนา รักษาและใช้เครือข่ายสื่อสารที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจากผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกด้านความคิดสร้างสรรค์ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ ผู้ที่มีการคิดสิ่งใหม่ มีความคิดคล่องตัว มีความคิดละเอียดลออ และมีความคิดยืดหยุ่น ซึ่งเป็นกระบวนการในการคิดเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์เพราะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้ทันกับความต้องการของผู้ใช้บริการ หรือการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและเสมอภาค โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงออกถึงความคิดแปลกใหม่ซึ่งแตกต่างไปจากความคุ้นเคย และไม่เคยปรากฏมาก่อน เกิดเป็นสิ่งใหม่ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่กลัวต่อความไม่แน่นอน และยินดีที่จะเผชิญความเสี่ยงกับสภาพการณ์ดังกล่าว รวมถึงความสามารถในการคิดหาคำตอบของปัญหาที่ไม่ซ้ำกันได้อย่างรวดเร็ว ไม่ติดขัดทั้งด้านการใช้ ถ้อยคำ การ โยงสัมพันธ์ การแสดงออกและการคิดในสิ่งที่ต้องการได้อย่างหลากหลาย ด้วยความประณีต และรอบคอบเพื่อให้ได้ความชัดเจนสมบูรณ์ ซึ่งสัมพันธ์กับความสามารถในการสังเกตไม่ละเลยสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ผู้อื่นมองข้ามไปและสามารถปรับเปลี่ยนความคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554) สอดคล้องกับ จิตมา วรณศรี (2550) ที่ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ทัศนะว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถอย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกคนในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความคิด การกระทำหรือสร้างผลผลิตแปลกใหม่ตลอดเวลาเพื่อสนองนโยบาย ซึ่งมาจากการรวบรวมความรู้และประสบการณ์เดิมเชื่อมโยงกับสถานการณ์ใหม่ บูรณาการใหม่เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และเช่นเดียวกับ มนตรี เข้มกสิกร (2544) ให้ทัศนะผู้นำเป็นบุคคลที่

คิดถึงผลในระยะยาวเสมอ โดยสมการคิดเชิงนวัตกรรมและคิดเชิงสร้างสรรค์ตลอดเวลา เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ความคิดคล่องตัวมีค่าเฉลี่ยระดับมากเป็นลำดับแรก เนื่องจากปัจจุบันสถานศึกษาเป็นนิติบุคคลตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 35 ส่งผลให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ โดยผู้บริหารสามารถคิดหาคำตอบของปัญหาที่ได้้อย่างคล่องตัวไม่ติดขัด และความคิดในสิ่งที่ต้องการได้อย่างหลากหลาย สอดคล้องกับ ธีระ รุณเจริญ (2545) ที่ให้ทัศนะว่า การจัดการศึกษาและการกิจการบริหารตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่กำหนดไว้ จะต้องมีการจัดการศึกษาได้อย่างอิสระและคล่องตัวทั้งการคิดและการปฏิบัติ และวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2548) ให้ทัศนะว่า โดยภาพรวมการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก มีความคล่องตัวในการคิดแก้ปัญหาโดยผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ขณะที่องค์ประกอบด้านการคิดสิ่งใหม่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากลำดับสุดท้าย อาจเนื่องมาจากการบริหารที่ผ่านมาเป็นการรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง สถานศึกษาต้องรอกการสั่งการ กำหนดนโยบายมาจากผู้บังคับบัญชา จึงกลายเป็นวัฒนธรรมที่จะต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนความคิดและกระบวนการใหม่ ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการคิดสิ่งใหม่เพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาอยู่ในระดับต่ำ สอดคล้องกับทัศนะของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะค้อยของผู้บริหารในสังคมไทยประการหนึ่งคือ ขาดการคิดสิ่งใหม่ เพราะไม่อยากจะโต้แย้งทางความคิดกลัวว่าจะกระทบกระเทือนจิตใจของผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา

4. ความซื่อสัตย์สุจริต ส่งผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกด้านความซื่อสัตย์สุจริตในระดับมาก เนื่องจากความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องมี ซึ่งแสดงออกด้วยการเคารพผู้อื่น การบอกความจริง และเป็นผู้ที่รักษาคำมั่นสัญญา และประชากรส่วนใหญ่ในประเทศไทยนับถือศาสนาพุทธ โดยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นหลักการพื้นฐานในคำสอนในศาสนาพุทธที่พระพุทธเจ้าระบุความซื่อสัตย์สุจริตไว้ในมรนาสาธรรม (ธรรมะสำหรับผู้ครองเรือน) นอกจากนี้ในจรรยาบรรณของวิชาชีพต่างก็มีการระบุถึงความซื่อสัตย์สุจริตไว้เสมอ อันหมายถึงความซื่อสัตย์สุจริตต่ออาชีพของตน ซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง และหน้าที่ของตน รวมถึงการซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่นอันได้แก่กลุ่มเป้าหมายที่ตนให้บริการส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับความซื่อสัตย์สุจริตในระดับมาก โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่าในตัวเองซึ่งควรจะได้รับเกียรติยอมรับนับถือ ปฏิบัติตนอย่างสุภาพและเป็นมิตรเมื่อ

แรกพบกันหรือเจอกัน และผู้บริหารมีการแสดงออกโดยการกล่าวถ้อยคำ การนำเสนอ และ
 การแสดงเจตนาบอกความจริงทั้งหมดถึงแม้ว่าเมื่อบอกออกไปแล้วอาจทำให้ผู้ฟังหรือผู้อื่นเกิด
 ความสบายใจหรือไม่สบายใจ รวมถึงการคงไว้หรือปฏิบัติตามซึ่งข้อตกลงของบุคคลสองฝ่ายและ
 ไม่หลอกลวงผู้อื่น (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554) สอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ
 กันหลง (2553) ที่ให้ทัศนะว่า การปฏิบัติตามหลักการภาวะผู้นำแบบไฟบริการนี้มีได้แตกต่างไปจาก
 หลักการบริหารของสังคมไทยแต่อย่างใด โดยเฉพาะความสอดคล้องกับหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร
 หรือผู้ปกครองที่จะต้องยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริตเช่นกัน และยังสอดคล้องกับหลักธรรม
 ทศพิธราชธรรมที่สอดคล้องกับความซื่อสัตย์สุจริตที่เป็นคุณธรรมที่สำคัญของผู้ปกครองหรือ
 ผู้บริหารทุกระดับอันประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจาจะ อาชชวะ มัทวะ ตปะ
 อักโกระ อวิหิงสา ชันติ และอวิโรธนะ ในเรื่องของอาชชวะ คือ การซื่อตรงทรงสัตย์ ไร้มายา ปฏิบัติ
 ภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงผู้อื่น และในเรื่องอวิโรธนะ การไม่ปฏิบัติคลาดจาก
 ธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากพระศาสนธรรมอันถือประโยชน์สุข ความดีงามของกลุ่มหรือสังคม
 และผู้อื่นเป็นที่ตั้ง และ ธิเรื่องรอง รัตนวิไลสกุล (2547) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์
 สุจริตสูง เนื่องจากเป็นจริยธรรมของผู้นำที่แสดงออกทั้งทางกาย ทางวาจา หรือทางใจ อย่างถูกต้อง
 เหมาะสมและตรงไปตรงมาต่อตนเอง บุคคล หน้าที่ หรือส่วนรวมตามแนวทางที่สังคมยึดถือปฏิบัติ
 และผู้นำต้องยึดถือปฏิบัติตามหลักคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้นำเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละ
 องค์ประกอบความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การเคารพผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยในระดับ
 มากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงออกถึงความเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่าในตัวเอง
 ซึ่งควรจะได้รับการยอมรับนับถือ และการปฏิบัติอย่างสุภาพและเป็นมิตรนอกจากนี้แล้ว การเคารพ
 ผู้อื่นสอดคล้องกับคุณลักษณะของพุทธศาสนิกชนที่มีความสุภาพอ่อนโยนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเชื่อว่า
 ทุกคนมีคุณค่าในตัวเอง สอดคล้องกับทัศนะของ พระไพฑูริย์ ธรรมวิบูล (2543) ได้อธิบาย มงคล
 สุตรข้อที่ 22 การมีความเคารพซึ่งเป็นหลักปฏิบัติที่สอนให้คนเรารู้จักการสนทนาปราศรัย คือ
 การต้อนรับอาคันตุกะผู้มาเยือนด้วยความเคารพ และในมงคลสุตรข้อที่ 23 ความนอบน้อม
 เป็นหลักปฏิบัติที่สอนให้คนเรารู้จักตระหนักในคุณงามความดีของคนอื่นและสิ่งอื่น แล้วปฏิบัติต่อ
 บุคคลนั้นและสิ่งนั้นอย่างถูกต้องจริงใจ โดยเป็นการแสดงออกทางกายและทางวาจาด้วยความเคารพ
 ขณะที่ยังประกอบด้านการบอกความจริงมีค่าเฉลี่ยในระดับลำดับสุดท้าย อาจเนื่องมาจากการบอก
 ความจริงเป็นลักษณะด้อยของคนไทย ที่มีความเกรงอกเกรงใจกันมากเกินไป โดยเฉพาะการบอก
 ความจริงแล้วทำให้ผู้ฟังหรือผู้อื่นเกิดความไม่สบายใจหรือมีความขัดแย้ง สอดคล้องกับทัศนะของ
 เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารในสังคมไทยมีลักษณะของ

การประนีประนอมกัน (Conciliation) ไม่พยายามให้เกิดข้อพิพาทหรือข้อขัดแย้ง และ
กระทบกระเทือนจิตใจของผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงาน

5. การมีวิสัยทัศน์ ส่งผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกด้านการมีวิสัยทัศน์ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนล้วนสามารถสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งก็คือภาพในอนาคตของสถานศึกษา
ที่ต้องการให้เกิดขึ้น แล้วทำการเผยแพร่วิสัยทัศน์ยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงสามารถปฏิบัติตาม
วิสัยทัศน์ได้ ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน โดยผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคล เพื่อ
นำมาสังเคราะห์และวิเคราะห์ในการสร้างภาพที่ชัดเจนในอนาคตที่พึงปรารถนาของสถานศึกษา
แล้วมีการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน โดยการเชิญชวนให้บุคคล
เหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์
รวมถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย แผนและกิจกรรมต่าง ๆ
ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น
บรรลุผลสำเร็จและต้องมีการตรวจสอบติดตามผล (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554) สอดคล้องกับทัศนะ
ของ จิตมา วรณศรี (2550) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารทุกคนมีภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะ
ให้เป็น โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นบทบาทหน้าที่
หนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารทุกคนที่จะต้องปฏิบัติและผู้บริหารต้องแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็น
ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของ
ตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรรวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงมี
บทบาทในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์กรและวิธีปฏิบัติการมีการติดต่อ
วิสัยทัศน์ และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม ความกระตือรือร้น
การมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ร่วมและการเชื่อมต่อกายในกลุ่มงานและ
องค์กรซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ใช้สัญลักษณ์ที่จะเน้นย้ำความพยายามของ
ผู้ตามและการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม จึงส่งผลให้การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการมีวิสัยทัศน์ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ
ชลาลัย นิมิบุตร (2550) ที่วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับสูงทั้งในภาพรวมและรายมิติ
ทุกมิติ อีกทั้งภายใต้การปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการ
และปัจจัยต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงเป็นผู้ที่มีมุมมองที่กว้างไกลอย่างต่อเนื่อง

เรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงในยุคการปฏิรูปการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเจือ จุฑาพรธนาชาติ (2544) ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การกับความผูกพันทางองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับสูง เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา ต่างก็มีการปรับเปลี่ยนพัฒนาเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือที่เรียกว่า ยุค โลกาภิวัตน์ ประกอบกับบริบทของสังคมที่เป็นไปตามยุคข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดนที่ผู้บริหารสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัด ทั้งในลักษณะการศึกษาดูงานการอบรมหลักสูตร ผู้บริหารและหลักสูตรอื่น ๆ รวมทั้งเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ จึงเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดการพัฒนาวิสัยทัศน์ได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับสูงเป็นจำนวนมากเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเป็นลำดับแรก เนื่องจากการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งที่มีความหมายยิ่ง เพราะความสำเร็จขององค์การไม่ได้ ขึ้นอยู่กับ การที่องค์การมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องแต่เพียงอย่างเดียวแต่ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงขึ้นอยู่กับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารที่จะต้องทำหน้าที่ชี้แนะให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่ได้สร้างไว้ และการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งต้องใช้เวลาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีระดับการแสดงออกในด้านนี้สูง สอดคล้องกับ ทองใบ สุคชาวี (2550) ที่ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารต้องการให้สถานศึกษายบรรลุความสำเร็จ โดยตระหนักดีว่าวิสัยทัศน์ที่ดีจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดใดแก่สถานศึกษาจนกว่าจะได้นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งต้องใช้เวลาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีพฤติกรรมในด้านนี้สูง สอดคล้องกับทัศนะของ Wilmore (2002) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะบรรลุผลสำเร็จได้ย่อมเกิดจากกระบวนการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องและไปสิ้นสุดเมื่อวิสัยทัศน์นั้นได้เป็นส่วนหนึ่งที่ได้เติมเต็มการปฏิบัติกิจกรรมในชีวิตประจำวัน และจิตมา วรรณศรี (2550) ให้ทัศนะว่า ความสำเร็จของสถานศึกษาคือการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติร่วมกันขณะที่องค์การประกอบด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเป็นลำดับสุดท้ายเนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญในการเผยแพร่ และการประชาสัมพันธ์กิจกรรมและข่าวสารต่าง ๆ ไปยังบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสอดคล้องกับทัศนะของระพีพรรณ ร้อยพิลา (2554) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่ส่งเสริมเผยแพร่ข่าวสารความเคลื่อนไหวของการจัดการศึกษาให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการมากที่สุด คือ ความฉลาดทางอารมณ์ ดังนั้นการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ก็จะส่งผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งจะพัฒนาศักยภาพตนเองในการเป็นผู้นำแบบให้บริการ ก็ต้องพัฒนาตนเองในด้านความฉลาดทางอารมณ์ด้วย โดยการพัฒนาตนเองจากองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง และการสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง แล้วฝึกปฏิบัติ ทั้งยังสามารถศึกษาเพิ่มเติมหรือเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งจะส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการ

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการอบรมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมการเป็นผู้นำแบบให้บริการ โดยออกแบบการฝึกให้ผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์เป็นหลัก นอกจากนี้ยังฝึกการสื่อสาร การมีความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ และการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจแนวคิดและแนวปฏิบัติในการเป็นผู้นำแบบให้บริการได้ อีกทั้งยังต่อยอดกับบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยผู้บริหารที่ได้รับความรู้ไปแล้ว นำเทคนิคและรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ไปถ่ายทอดให้บุคลากรที่หน่วยงานตนเอง เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการทั้งองค์กร

3. จัดทำโปรแกรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้นำแบบให้บริการ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ สนับสนุนให้มีการดำเนินงานตามแผนการหรือโครงการต่าง ๆ ที่ได้วางเอาไว้ รู้จักกำหนดเป้าหมาย แผนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย โดยเฉพาะตัวบ่งชี้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้เพิ่มเติม เช่น ความเชื่อในอำนาจแห่งตน (Locus of control) ความเป็นมิตร (Agreeable) เป็นต้น เพราะจากการสังเคราะห์งานวิจัย พบว่า นักวิชาการมีการศึกษาปัจจัยที่หลากหลายและแตกต่างกันในแต่ละงานวิจัย และยังขาดงานวิจัยในบริบทไทย ดังนั้นควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล

อื่น ๆ อีกเพื่อพัฒนาโมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่มีความสมบูรณ์และมีหลากหลายยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาการวิจัยทฤษฎีฐานราก (Grounded theory study) เพื่อหาโมเดลจากปรากฏการณ์จริงว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการในสังคมไทยมีองค์ประกอบอะไรบ้าง มีปัจจัยใดที่มีอิทธิพล ทั้งเพื่อสร้างโมเดลใหม่ และเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับโมเดลที่พัฒนาจากทฤษฎีของต่างประเทศว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

3. ควรให้มีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนาตามหลักการพัฒนาแบบต่อเนื่อง เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยทั้งที่เป็นภาวะผู้นำแบบไฟบริการและที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการ และไม่ทำให้สูญเสียทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า

4. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อการศึกษาในเชิงลึก เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research) การวิจัยและพัฒนา (Research and development) เป็นต้น โดยนำเอาผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลและแนวทาง เพื่อนำผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพไปใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2548). *องค์การและการพัฒนาองค์การ*. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- กนกวรรณ กอบกุลชนชัย. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ภาวะผู้นำกับ ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.
- กนกวรรณ ปลื้มกมล. (2549). *ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ. (2522). *คู่มือสอนจริยธรรมศึกษาระดับวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2535). *ความคิดสร้างสรรค์: หลักการ ทฤษฎี การเรียน การสอน การวัดผลประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2540). *คู่มือพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา: การพัฒนาวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กรมสามัญศึกษา. (2525). *พฤติกรรมของครูโรงเรียนมัธยมสังกัดกรมสามัญศึกษา ด้านการปลูกฝัง จริยธรรมในห้องเรียน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กรมสุขภาพจิต. (2554). *คู่มือความฉลาดทางอารมณ์*. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- กฤษฎี้อธิป ไชปล้ำ. (2544). *การศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- กัญญา โพธิวัฒน์. (2548). *ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษาทฤษฎี ฐานราก*. คุษณิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- กัลยา วิณิชย์บัญชา. (2550). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิริติ บุญเจือ. (2542). *จริยศาสตร์สำหรับผู้เริ่มเรียน (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2537). *การจัดการเครือข่าย*. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส.

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2541). *มองฝันวันข้างหน้า: วิสัยทัศน์ประเทศไทย ปี 2560*. กรุงเทพฯ: ชักเชส มีเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). *ความสำคัญของการคิดสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร: ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). *การคิดเชิงสร้างสรรค์ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: ชักเชส มีเดีย.
- ชัตติยา วรรณสุต. (2547). *รายงานการวิจัยคุณธรรม พฤติกรรมความซื่อตรงของคนไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ.
- จริยา บุญยะประภัศร. (2552, 25 มิถุนายน). การขับเคลื่อนระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างประสบความสำเร็จ หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนต้องให้ความสำคัญกับปรัชญาพื้นฐาน. *ประชาชาติธุรกิจ*, หน้า 38.
- จุฑา เทียนไทย. (2547). *การจัดการมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: แมค กรอ-ฮิล.
- จุฬินทิพา นพคุณ. (2558). *การศึกษาองค์ประกอบและการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของนักศึกษาระดับปริญญาโท*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาระดับปริญญาโท, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จิตติมา วรรณศรี. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์คณะศึกษาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์คณะศึกษาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชลาลัย นิมิบุตร. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์คณะศึกษาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัยเลิศ พิชิตพรชัย. (2550). *Brain-based learning*. เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/edutech/47574>
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). *ความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2541). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชาติ แจ่มนุช. (2545). *สอนอย่างไรให้คิดเป็น*. กรุงเทพฯ: เลียงเชียง.
- เขาว์ ทับทิมทอง. (2548). *สัญญา*. *วิชา*, 24(1), 8-17.

- เชอวา มาเซนจีรา, รัตนาวดี ซอนตะวัน และฐิติณัฏฐ์ อัครกะเคชอนันต์. (2558). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของอาจารย์พยาบาลประเทศสาธารณรัฐมาลาवी. *พยาบาลสาร*, 42(2), 139-151.
- ณัฐชา วิททยพิเชฐสกุล. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างเขาวน้อารมณ์กับความผูกพันต่อองค์กร การณศึกษา: บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐฉินันท์ พรหมณัสังข์. (2550). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. (2550). *ปัจจัยบางประการที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณัฐพงศ์ เกศมาริน. (2546). *ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุคส์.
- ดวงเดือน พันธมนาวิน. (2544). *ทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะ: การวิจัยและการพัฒนาบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดิเรก สุนัย. (2550). *การพัฒนาตัวบ่งชี้และการศึกษาคณะลักษณะความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ของบุคลากรทางการศึกษาทางภาคกลาง*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 1(2), 28-43.
- ดวงทอง สรประเสริฐ. (2550). *ผู้นำเหนือระดับ ด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต Leading at a higher level*. กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี.
- ถวิล อรัญเวศ. (2544). *นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา*. *วารสารวิชาการ*, 4(2), 17-18.
- อุกถวิล พัวพานิช. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับทักษะการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลในเขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ทศพร ประเสริฐสุข. (2541). *วิสัยทัศน์ศึกษาศาสตร์ ปี 2002*. *จดหมายข่าวศึกษาศาสตร์ มศว*, 49(10), 6-7.
- ทองใบ สดขารี. (2550). *ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

- ทองใบ สุดชาติ. (2551). *ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ = Leadership: The Movement mechanism for the learning organization*. อุบลราชธานี: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทัศนีย์ วงศ์เย็น. (2547). การบริหารงานวิชาการ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). *รายงานการวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา: ยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา รธนิชย์. (2547). *การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีรานิตย์ สันติพิสุทธิ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์กับบุคลิกภาพความเป็นผู้นำของ นักวิชาการสาธารณสุข ในเขต 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ชนวรรณ มีเหมย, รัตติกรณ์ จงวิศาล และไฉไล ศักดิวงษ์. (2554). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจ อุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 21(2), 448-455.
- นงคริย์ ทันเพื่อน. (2550). *ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีต่อประสิทธิผล การบริหารงาน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลีสมรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2543). *ธรรมชาติของศาสตร์ทางการศึกษาและวิธี วิทยาการวิจัยทางการศึกษา*. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 13, 34-59.
- นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม. (2541). *ความสามารถในการสื่อสาร: แนวคิดเชิงวัฒนธรรม ในองค์กรไทย*. *สารภาควิชาการสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ กรุงเทพฯ*, 1(2), 23-43.

- นิกัญชลา ลั่นเหลือ. (2554). *โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุยฎินิพนธ์ศึกษาศาสตร์คุยฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิคม นาคอ้าย. (2549). *องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุยฎินิพนธ์การศึกษาคุยฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิตย์ ไรจน์รัตนวานิชย์ และสรภักดิ์สรณ์ ฉัตรกมลทัศน์. (2556). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 8(1), 190-200.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2546). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กชเพรส.
- บ้งอร ไชยเผือก . (2550). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บัณฑิตย์ ทุมเทียง. (2549). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาบรรยากาศองค์การกับความผูกพันทางองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา*. คุยฎินิพนธ์การศึกษา คุยฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2549). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- บุญมา ชัยเสถียรทรัพย์. (2547). *การสื่อสารในองค์การเชิงปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2546). *เทคนิคการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์*. กรุงเทพฯ: บั๊ก พอยท์.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2548). *मुखบริหารสู่การเป็นผู้นำ: วิสัยทัศน์กับนักบริหาร การจูงใจคนเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2553). *ฉลาดรู้อย่างผู้นำ: मुखบริหารสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 6*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- ประชุม โพธิสุข. (2542). วิสัยทัศน์ขององค์การที่ประสบผลสำเร็จ. *เพิ่มผลผลิต*, 37(7), 21-26.
- ประดิพันธ์ อุปรมย์. (2551). *สร้างพลังทีมงานตามหลักคิดเศรษฐกิจพอเพียง*. นนทบุรี: ศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์แห่งชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2551). *การพัฒนาการคิด*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด 9119 เทคนิคพรินติ้ง.
- ประกาศรี สีอำไพ. (2540). *พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและวัฒนธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประยูทธ ชูสอน. (2548). *พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารการศึกษา มืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. คุยฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเสริฐ จรรยาสุภาพ. (2543). *การพัฒนารูปแบบการกำหนดขนาดโรงเรียนที่เหมาะสมเชิงเศรษฐกิจของโรงเรียนมัธยมศึกษา*. คุยฎีนิพนธ์ครุศาสตรคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราณี ปิ่นวงษ์งาม. (2547). *คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปานจักษ์ เหล่ารัตนรพงษ์. (2548). *การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม*. คุยฎีนิพนธ์วิทยาศาสตร์คุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เปรมปรีดี หมู่วิเศษ. (2549). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผล โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์ของนักศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พรรณี ตระกูลชัย. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของเขาวนอารมณ์กับผล
การปฏิบัติงานตามการรับรู้ของหัวหน้างานของบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร
ธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พระเทพวิมลโมลี. (2528). ศาสนากับความมั่นคง. *วารสารจิตวิทยาความมั่นคง*, 1(1), 26-45.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2543). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2547). *ธรรมนุญชีวิต* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นครปฐม: สำนักงาน
พุทธศาสนาแห่งชาติ.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2548). *วิสัยธรรมเพื่อเบิกนำวิสัยทัศน์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์สวย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2550). *การพัฒนาที่ยั่งยืน* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ:
สหธรรมิก.
- พระไพบูลย์ ฆมมุวิปุล. (2543). *ครุชนิธรรม: ฉบับมงคลสูตร สรุปรุขระมาจากพระไตรปิฎก
จัดหมวดหมู่ตามมงคลชีวิต 38 ประการ*. กรุงเทพฯ: มุลินิธรรมกาย.
- พระราชบัณฑิต (ชัยทวี คุตตจิตโต). (2547). *มงคลเทศนา มงคล 38 ประการ: ทางก้าวหน้าของชีวิต*.
กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.
- พัฒนิจ โกลยนาท. (2542). การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารยุคใหม่. *เพิ่มผลผลิต*, 3(1), 23-26.
- พิชาวีร์ เมฆขยาย. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรม
นิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ชิงค์ บียอนด์ บุคส์.
- พิสิฐ เทพไกรวัล. (2554). *การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก*. คุษฎิณีพนธ์ปรัชญาคุษฎิณีบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เพ็ญพร ทองสุก. (2553). *ตัวแบบสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุษฎิณีพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎิณีบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- พุทธทาสภิกขุ. (2526). *บรมธรรม*. กรุงเทพฯ: เจริญวิทยาการพิมพ์.
- ไพฑูริย์ วัฒนศิริธรรม. (2550). *แผนที่ความคิด*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- ภาวดี ธาราศรีสุทธิ. (2546). *ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership). *วารสารบริหารธุรกิจรังสิต*, 5(10), 54-60.
- มนตรี เข้มกลีกร. (2544). วิสัยทัศน์: ปัญหาสำหรับผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 13(1), 19-30.
- มนตรี สุภาพร. (2541). *วิสัยทัศน์อนาคตประเทศไทย พุทธศักราช 2570*. นนทบุรี: มูลนิธิเอกชนพัฒนาภูมิภาค.
- มัทนา นิถานานนท์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการกับผลการปฏิบัติงานของครูผู้ประสานงานโครงการฟื้นฟูศิลปกรรมโลก*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มานะ กอหรั่งกุล. (2542). *วิธีการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่เรียนรู้*. ใน *องค์การเอื้อการเรียนรู้ สมาคมนักฝึกอบรมแห่งประเทศไทย สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน*. ม.ป.ท.
- มารศรี สุธานี. (2540). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2554). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- ริเรืองรอง รัตนวิไลสกุล. (2547). *ความรู้สึเชิงจริยธรรมความซื่อตรงและความรับผิดชอบต่อสังคมของสมาชิกรัฐสภาไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมวิทยา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รุ่ง แก้วแดง. (2539). *ริเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย ภาค 2*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- รุ่งรัชดาพร เวชชาติ. (2551). *การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา จำกัด.
- รุจิร ภู่อาระ. (2541). *แบบเรียนแนวหน้าชุดพัฒนากระบวนการสร้างเสริมลักษณะนิสัย (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

- เลิศชัย คชศิทธิ. (2553). ทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางของบริษัทผลิต
คอมพิวเตอร์ในภาคตะวันออก. *สหศาสตร์ศรีปทุม ชลบุรี*, 1(1), 104-114.
- วนิช สุธารัตน์. (2547). *ความคิดและความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วนิดา ปรีชญกุล. (2549). *ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันเพ็ญ หรุจิตตวิวัฒน์. (2546, 10 พฤศจิกายน). อะไรคือวิสัยทัศน์. *ผู้จัดการรายวัน*, หน้า 9.
- วิชัย ปาละศักดิ์. (2548). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
เทศบาลและเมืองพัทยา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยการศึกษ. ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2539). *กิจกรรมสร้างสรรค์สำหรับเด็กก่อนวัยเรียน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. เอกสารประกอบการเรียน.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553 ก). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา*. ขอนแก่น:
คลังน่านาวิทยา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553 ข). *ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มี
ประสิทธิผล* (พิมพ์ครั้งที่ 6). ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). *โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี
ทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. (2546). *ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและ
โรงเรียนมัธยมศึกษา: กรณีศึกษาปรากฏการณ์ภายในประเทศ*. *วารสารศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 26(3), 87-112.
- วีรฐ มาพะศิริรานนท์. (2544). *การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- วีรฐ มาพะศิริรานนท์. (2545). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- วีระ ประเสริฐศิลป์. (2546). *การจัดการนวัตกรรมและสารสนเทศ*. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์
จี กราฟฟิค.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2542). *การสร้างวิสัยทัศน์: คิดให้ได้-สื่อให้เป็น-ปฏิบัติล่วงหน้า*. *วารสาร
สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 24(1), 33-44.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *ความเป็นผู้นำในเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. *จุลสาร
พัฒนาข้าราชการ*, 1(1), 25-28.

- วิเชียร อามาตย์ทัศนีย์. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความฉลาดทาง
 อารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี
 เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิต
 วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. (2548). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. คุษฎีบัณฑิต
 คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวนิต เสถานานนท์. (2542). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 3). นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
 ศิริพงษ์ เสภาภาน, (2548). หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2).
 กรุงเทพฯ: บุคพอยท์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศูนย์ปฏิบัติการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). ข้อมูลจำนวน
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. เข้าถึงได้จาก
http://doc.obec.go.th/download_form/insert_data.php
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2545). *Good Governance* กับการพัฒนาข้าราชการ. กรุงเทพฯ.
 ห.จ.ก. ไอเดีย สแควร์.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2549). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคครูและ
 บุคลากรทางการศึกษา ปี 2549 -2551. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และ
 บุคลากรทางการศึกษา.
- สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. (2550). การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย. กรุงเทพฯ:
 จูน พับบลิชซิ่ง.
- สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. (2551). การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย. กรุงเทพฯ:
 จูนพับบลิชซิ่ง.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2546). เทคนิคการถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดีย.
- สมชาย บุญศิริเกตุซ์. (2545). การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 เขตการศึกษา 8. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง. (2549). ผู้นำยุคใหม่ หัวใจของการปฏิรูป. นนทบุรี: อัลฟา
 มิเลินเนียม.
- สมยศ ชี้แจ้ง. (2552). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. วารสารวิทยาลัยคุสติธานี, 3(1), 48-59.

- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2540). วิสัยทัศน์. *พลังแห่งความสำเร็จ*, 7(69), 13-19.
- สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย. (2544). *เหลี่ยมหน้าแลหลังผู้บริหารมัธยมศึกษาต่อการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองพรินติ้ง.
- สมิต สัมฤกร. (2542). *การต้อนรับและบริการที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- สมุทร ชำนาญ. (2554). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้: มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำทางการศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 5(2), 1-14.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ. (2551). *ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ*. คุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- สรายุทธ กันหลง, สมาน งามสนิท และบุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2553). ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 6(2), 83-98.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, กรรณิการ์ สุขเกษม, โสภิต ผ่องเสรี และถนนอมรัตน์ ประสิทธิเมตต์. (2551). *แบบจำลองสมการ โครงสร้าง: การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ SIMPLIS* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- สุชิราภรณ์ บริสุทธิ์. (2541). *มงคลชีวิต 38*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- สุนันทา วัฒนาลงทอง. (2542). *เทคนิคการจัดการคนในองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บิสสิเนสเพลส.
- สุดารัตน์ สารสว่าง. (2549). การบริหารในสังคมแห่งความรู้. *วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 21(2), 9-15.
- สุพจน์ วิเชียรศรี. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหาร กับมาตรฐานการบริหารและการจัดการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- สุพัฒนา หอมบุปผา. (2548). *การพยากรณ์ความคิดสร้างสรรค์ด้วยสถิติปัญหา ความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการเผชิญความยากลำบากของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุพล วังสินธุ์. (2545). การบริหารโรงเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา. *วารสารวิชาการ*, 5(6).
- สมน อมรวิวัฒน์. (2548). *สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชนฯ ฉบับเสริมการเรียนรู้ เล่ม 2* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โครงการสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน โดยพระราชประสงค์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว.
- สุภาณี วัคคีย์พรหม. (2540). *ข้อคิด 20 ประการ สู่การเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สวนหนังสือสุพานี สตูดิโอวานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภูญญาวัฒน์. (2551). *สถิติการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. กรุงเทพฯ: มิสชั่นมีเดีย.
- สุรางค์ ไคว่ตระกูล. (2548) *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2543). *ครูแห่งชาติของประเทศอังกฤษ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สุวรรณ นรพักตร์(2545). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ทางการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. คุยฎีนิพนธ์ครุศาสตรคุยฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2551). *การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ สุริยาอมฤทธิ. (2550). *วิถีแห่งซิกซ์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สมาคมศรีครูสิงห์สภา.
- เสน่ห์ ชัยโต. (2541). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง*. คุยฎีนิพนธ์ครุศาสตรคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เสนาะ ดิยาวี. (2541). *การสื่อสารในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2538). วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
ประสบการณ์วิชาชีพบัณฑิตบริหารการศึกษา, หน่วยที่ 1*. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและ
แนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 12*. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสรี พลศพิศ. (2547). *ร้อยคำที่ควรรู้*. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและ
การจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตาม
กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษา
พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *รายงานสรุปข้อมูลภาพรวมภาคต่าง ๆ*.
เข้าถึงได้จาก http://210.1.20.54/~emeteam2/report/sum_sp2fed.php
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). *กฎหมาย และ
หนังสือเวียนของ ก.ค.ศ.* กรุงเทพฯ: ครูสภา.
- สำนักงานเลขาธิการครูสภา. (2549). *กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 1:
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2
พุทธศักราช 2545*. กรุงเทพฯ: องค์การคำครูสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย 2550/ 2551: ปัญหา
ความเสมอภาคและคุณภาพของการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย 2551/ 2552: บทบาท
การศึกษากับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม*. กรุงเทพฯ: วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.
- เสาวนิตย์ ทวีสันตนิโนกุล. (2550). *ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคอล ระหว่างภาวะผู้นำปรีวรรต การใช้
อำนาจ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับความมุ่งมั่นความพยายามของครู
ความพอใจในงานและแรงจูงใจในการปฏิรูปสถานศึกษา*. คุษณินิพนธ์
ศึกษาศาสตรคุษณินิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- หัตยา เข้มชุตติ. (2557). *การเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยชนบุรี*.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุวัฒน์ วิชากรรุ่งคุณ. (2553). *การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.
- อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ และวิสาสลักษณ์ ชั่ววัลดี. (2542). *การทดลองใช้และตรวจสอบ
คุณภาพมาตรวัดสติปัญญาทางอารมณ์ของซัทท์และคณะ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง ทฤษฎีและการวัดอีคิว.
- อรุณ พรหมจรรย์. (2556). *การพัฒนาแบบภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา*. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย,
13(1), 19-30.
- อวยพร เรืองตระกูล. (2553). *ความตรงของการวิจัย*. เข้าถึงได้จาก
http://wiki.edu.chula.ac.th/groups/90e28/wiki/7a8ea/research_validity.html
- อารี พันธุ์ณี. (2543). *คิดอย่างสร้างสรรค์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ 1999.
- อารี พันธุ์ณี. (2546). *ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไยโหม เอ็ดดูเคท.
- อารี สันหลวี. (2532). *วิธีการสอนแบบสร้างสรรค์ ชุมทางวิชาการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- อุดมพร แก้วประดิษฐ์. (2546). *อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและเขาวนอารมณ์ที่มีต่อพฤติกรรม
การจัดการของผู้บริหาร โรงงานผลิตรองเท้ากีฬาแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Abel, M. H. (2002). Humor, stress, and coping strategies. *Humor, 15*, 365-381.
- Anderson, J. M. (1996). Empowering patients: Issues and strategies. *Social Science and
Medicine, 43*(1), 697-705.
- Anderson, K. P. (2005). A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a
religious education organization. *Dissertation Abstracts International, 66*(01), 239.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1998). Some methods for re-specifying measurements models
to obtain unidimensional construct measurement. *Journal of Marketing Research, 19*(4), 453-460.

- Andrea, G. M., Timothy, S. J., Broene, M. N., & Kubasek, N. (1998). Do we really want more leaders in business? *Journal of Business Ethics*, 17(1), 1727-1736.
- Arbuckle, J. J. (1995). *AMOS User's guide*. Chicago: Small Waters Corporation.
- Arkansas School District. (2007). *High school principal job description*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:iUhd3aviHPcJ:wildcats.afsc.k12.ar.us/te>
- Arthur, R. P. (1999). *The complete idiot's guide to managing people* (2nd ed.). New York: Alpha.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On emotional quotient inventory: A measure of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health System.
- Bar-On, R. (2001). *The Bar-On emotional quotient inventory*. Retrieved from <http://eqi.mhs.com/about.html>
- Barbuto, Jr. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bartol, K., Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. (1998). *Management: A pacific rim focus* (2nd ed.). Rosevills NSW: McGraw-Hill.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). New York, NY: The Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Batten, J. (1997). Servant-leadership: A passion to serve. In L.C. Spears (Ed.). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp. 38-53). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Beare, H., Caldwell, B. J., & Millikan, R. H. (2001). *Creating the future school*. New York: Routledge.
- Beckhard, R. (2004). *The 8th habit: From effectiveness to greatness*. New York: Free Press.
- Beebe, S. A., Mottet, T. P., & Roach, K. D. (2004). *Training and development: Enhancing communication and leadership skill*. Boston: Pearson Education.
- Behr, E. T. (1998). Acting from the venter: Your response to today's leadership challenges must be grounded in personal values. *Management Review*, 87(1), 51-55.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Bennis, W. (1997). *Managing people is like Herding Cats*. Provo, UT: Executive Excellence.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). *Leaders: Strategies for taking charge* (2nd ed.). New York, NY: Harper Collins.
- Berlo, D. (1960). *The process of communication: An introduction to theory and practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Blanchard, K. H. (2006). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), 437-466.
- Blase, J., & Blase, J. R. (2001). *Empowering teachers what successful principals do* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Block, P. (1996). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bollen, A. K. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Boon, S. D., & Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In Hinde, R. A., & Groebel, J. (Eds.), *Cooperation and prosocial behavior* (pp. 190-211). U.K.: Cambridge University Press.
- Braun, J. B. (1991). An analysis of principal leadership vision and its relationship of school climate. *Dissertation Abstracts International*, 52(4), 1139-A .
- Bush, T., & Coleman, M. (2001). *Leadership and strategic management in education*. Great Britain: Paul Chapman Publishing.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS, basic concepts, applications and programming*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1990). *The self-managing school*. London: the Falmer Press.
- Callison, C. (2004). The good, the bad, and the ugly: perceptions of public relations practitioners. *Journal of Public Relations Research*, 16(4), 371-389.

- Carolyn, B. S. (2006). The influence of gender, age, and locus of control on servant leader behavior among group leaders at The Culinary Institute of America. *Dissertation Abstract International*, 67(05), 1804.
- Certo, S. C. (2006). *Modern management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Clawson, J. G. (1999). *Level three leadership: Getting below the surface*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ intelligence in leadership and organization*. New York: Grosset & Putnum.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster.
- Covey, S. R. (1990). *Principle-centered leadership*. New York, NY: Fireside Books-Simon & Schuster.
- Covey, S. R. (1996). Three roles of the leader in the new paradigm. In R. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Covey (Eds.). *The 8th habit: From effectiveness to greatness* (pp. 149-159). New York: Free Press.
- Cox, M., & Rock, M. E. (1997). *The 7 pillars of visionary leadership aligning your organization for enduring success*. Toronto: Harcourt Brace.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.). *Trust in organizations* (pp. 331-356). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Florida: The Dryden Press.
- David, S., & Davidson, B. (1994). *Vision 2020*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Davis, G. A., & O'Sullivan, M. I. (1980). Taxonomy of creative objectives: The model AUTA. *Journal of Creative Behaviour*, 14, 149-160.
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- De Bakker, E. (2007). Integrity and cynicism: possibilities and constraints of moral communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20(1), 119-136.
- De Pree, M. (1989). *Leadership is an art*. New York, NY: Doubleday.
- De Pree, M. (1997). *Leading without power: Finding hope in serving community*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Dennis, R. S. (2004). *Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*. *Dissertation Abstracts International*, 65(5), 1857.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Dennis, R., & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7/8), 455-459.
- Dubrin, A. J. (2006). *Leadership: 2nd Asia-Pacific edition*. Boston: Houghton Mufflin Company.
- Drury, S. (2004). *Employee Perception of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Doctoral dissertation, Philosophy in Organizational Leadership, School of Leadership Studies, Regent University.
- Drury, S. (2005). *Teacher as servant leader: A faculty model for effectiveness with students*. *proceedings of the 2005 servant leadership research roundtable*. Retrieved from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership spirituality and community in the new American workplace*. Westport, CT: Praeger
- Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart*. Westport, CT: Quorum Books.
- Farling, L. M., Stone, A. G., & Winston, E. B. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Fawcett, G. (2004). Leading vision. *Kappa Delta Pi Record*, 40(3), 112-115.
- Felton, S. L. (1995). Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction. *Dissertation Abstracts International*, 67(7), 79.
- Ferguson B. (2009). Creativity and Integrity: Marketing the "In Development" Screenplay. *Psychology & Marketing*, 26(5), 421-444.
- Fisher, K. (1993). *Leading self-directed work teams: A guide to developing new team leadership skills*. New York: MC Graw-Hill.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Ford, L. (1991). *Transforming leadership: Jesus' way of creating vision, shaping values, and empowering change*. Downers Grove, IL: InterVarsity Press.

- Freeman, T. L., Isaksen, S. G., & Dorval, K. B. (2002). Servant leadership and creativity. In L. C. Spears, & M. Frese (Eds.), *Success and failure of microbusiness owners in Africa* (pp. 257-268). Westport, CT: Greenwood Publishing.
- Frese, M., & De Kruijff, M. (2000). Psychological success factors of entrepreneurship in Africa: A selective literature review. In M. Frese (Ed.), *Success and failure of microbusiness owners in Africa* (pp. 31-53). The United States of America: Greenwood Publishing.
- Greenberg, J. (1995). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: The Free Press.
- Greenberg, J. (1999). *The servant leader: Unleashing the power of your people*. East Lansing, MI: Vision Sports Management.
- Greenleaf, R. K. (1970). *What is servant leadership*. Retrieved from <http://www.greenleaf.org/whatissl>
- Greenleaf, R. K. (1977). *The servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1980). *Seminary as servant*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1998). Servant leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on Leadership: Service, stewardship, spirit, and Servant -Leadership* (pp. 15-20). New York: John Wiley & Sons.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. NJ: Paulist Press.
- Georgiades, N., & Macdonell, R. (1998). *Leadership for competitive advantage*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of advanced nurse*, 16(3), 354-361.
- Gorton, R. D. (1983). *School administration and supervision*. Dubuque: Wm. C. Brown.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence it can matter more than IQ*. New York: Bantam Book.
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligent*. London: Bloombury.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Book.

- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D. (2002). *The new leaders*. United Kingdom: Time Warner Books.
- Goleman, D. (2006). *Friends for life: An emerging biology of emotional healing*. New York: The New York Times.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School.
- Guilford, J. P. (1959). Traits of creativity. In H. H. Anderson, & M. S. Anderson (Eds.), *Creativity and its cultivation, addresses presented at the interdisciplinary symposia on creativity* (pp. 142-161). Harper, New York: Michigan State University, East Lansing, Michigan.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Guilford, J. P., & Hoepfner, P. (1971). *The analysis of intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Hackman, D. G., Schmitt-Oliver, D. M., & Tracy, J. C. (2002). *The standards-based administrative internship: Putting the ISLLC standards into practice*. Lanham: The scarecrow Press.
- Hattie, B., & Juanita, W. F. (2003). The leadership enhancement and development (LEAD) project for minority nurses (in the new millennium model). *Nursing Outlook*, 51(6), 255-260.
- Hardin, I. (2003). *Vision-driven leadership*. San Bernardino, CA: Here's Life.
- Harper, R. (2001). *The mobile interface: Old technologies and new arguments*. Godalming and Hiedleburg: Springer Vrlag.
- Harvey, T. R., & Drolet, B. (1994). *Building team, building people: Expanding the fifth resource*. Landcaster: Technomic Publishing.
- Harrison, J. S., & Caron, H. (2002). *Foundations in strategic management* (2nd ed.). Canada: South-Western.
- Hessel, K., & Holloway, J. (2005). *A framework for school leaders: Linking the ISLLC standards to practice*. New Jersey: Educational Testing Services.
- Hickman, C. R., & Silva, M. A. (1984). *Creating excellence*. New York: New American library.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (1997). *The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Holbrook, M. B., & Lee, H. L. (1997). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. New York: Lexington Books.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/ healthy schools: Measuring organizational climate*. Beverly Hill, CA: Sage.
- Hunter, J. C. (2004). *The world's most powerful leadership principle*. New York: Crown Business.
- Irving, J. A. (2005). Servant leadership and the effectiveness of teams. *Dissertation Abstracts International*, 66, 1421.
- Irving, J. A. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based n items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 106.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Organizational behavior and management* (8th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Jellen, H., & Urban, K. K. (1986). The TCT-DP (Test for creative thinking-drawing production): An instrument that can be applied to most age and ability groups. *Creative Child and Adult Quarterly*, 11, 138-155.
- Joseph, E., & Winston, B. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kelley, R. L., & Robert, L. (1977). *Introduction to communication*. California: The Benjamin Cummings.
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: A division of Guilford publications.
- Koshal, J. N. O. (2005). *Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers*. Retrieved from https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/koshal_servant.pdf
- Kyker, B. W. (2003). *The spiritual development of college students through servant leadership and service learning*. Unpublished thesis, California State University, Long Beach.

- La Porte. (2007). *Independent school district; Job description*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:ll5f9goxiNcJ:www.lpsid.org/hr/jobdescri>
- Lambert, W. E. (2004). Servant leadership qualities of principals, organizational climate, and student achievement: A correlational study. *Dissertation Abstracts International*, 66(2), 430.
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 308.
- Laub, J. (2003). *From paternalism to the servant organization: Expanding the organizational leadership assessment (OLA) model*. Retrieved from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml
- Laub, J. (2004). *Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies*. Retrieved from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml
- Liana, M. R. (2004). Development servant leadership in the Wesleyan Church of Myanmar. *Dissertation Abstracts International*, 66(2), 634.
- Livovich, M. P. (1999). An investigation of servant-leadership in public school superintendents in the state of Indiana. *Dissertation Abstracts International*, 60(6), 308.
- Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. (1991). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. New York: Lexington Books.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1991). *Educational administration*. Belmont: Wadsworth.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Matteson, J. A., & Irving, J. A. (2006). Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A behavioral comparison of two follower-oriented leadership theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- Maxwell, J. (1996). *Developing the leader within you*. Nashville, TN: Thomas Nelson.

- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?. In P. Salovey, & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence* (pp. 3-34). New York: NY, Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT) users manual*. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Heath Systems.
- Miller, S. M. (1991). *Supporting literary understanding: Contexts for critical thought in literature discussion*. n.p.
- Monona, G. (2007). *Principal; Job description. Monona Grove School District, Wisconsin*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:5KFSpyrX1nwJ:www.mgsd.k12.wi.us/lo...>
- Moosbrugger, D. P., & Patterson, K. (2008). *The servant leadership of a law enforcement chaplain*. Retrieved from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2008/moosbrugger-patterson.pdf
- National Association of Elementary School Principals. (2008). *Leading Learning Communities* (2nd ed.). Washington, DC: Vermont Avenue.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling send of direction for your organization*. Sanfrancisco, CA.: Jossey-Bass.
- Noonan, M. (2003). Motion events in Chantyal. In E. Shay, & U. Siebert (Eds.), *Motion, direction and location in Languages* (pp. 231-234). Amsterdam: John Benjamins.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oklahoma. (2007). *Oklahoma principal qualifications*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:mPiWD59rkKYJ:durantisd.org/admin>
- Page, D., & Wong, T. P. (1998). *A conceptual framework for measuring servant leadership*. Canada: Trinity Western University.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69-109). Oxford: University Press of America.
- Page, D., & Wong, T. P. (2003). *A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership*. Retrieved from <http://www.twu.ca/academics/graduate/leadership/servantleadership/conceptualframework.pdf>

- Paine, K. D. (2005). *Measuring public relationships: The data driven communicator's guide to success*. n.p.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(1), 171-184.
- Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Dissertations Abstract International*, 64(02), 570.
- Pendleton County. (2007). *Pendleton county schools job description; Principle*. West Virginia. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:YJk3kUc2OJ0J:www.pendletoncountysc>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A classification and handbook*. New York: Oxford University Press.
- Poon, R. (2006). *A model for servant leadership, self-efficacy and mentorship school of leadership studies*. Retrieved from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/Poon_model_servant_leadership.pdf
- Posner, R. A. (2001). *Antitrust law* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Quigley, J. V. (1993). *Vision: How leaders develop it, share it & sustain it*. New York: McGraw-Hill.
- Quinn, R. E. (2004). *Building the bridge as you walk on it: A guide for leading change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rammer, H. (2008). *Trust in the balance* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ramsay, W., & Clark, E. E. (1990). *New ideas for effective school improvement vision, social capital, evaluation*. London: The Falmer Press.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 145-157.
- Robbin, S. P., & Coolter, M. (2012). *Management* (11th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(2), 185-211.

- Sanders, J. O. (2007). *Spiritual leadership*. Chicago: Moody.
- Schramm, W. (1954). *How communications works*. Urbana, IL: University of Illinois.
- Schramm, W., & Osgood, C. E. (1954). *Model of communication*. n.p.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177.
- Sendjaya, S., & James, C. S. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 1-11.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45, 402-424.
- Sergiovanni, T. J. (1984). *Instruction Supervision* (2nd ed.). Boston: Allyn and bacon.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective* (4th ed.). Boston: Allyn and bacon.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1962). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: The University of Chicago Press.
- Somerset, N. J. (2007). *Qualifications and duties of the elementary school principle*. *Somerset School*. n.p.
- Spears, L. C. (1995). Servant leadership and the Greenleaf legacy. In L. C. Spears (Ed.), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-leadership Influenced Today's Top Management Thinkers* (pp. 1-14). New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. *Leader to Leader*, 34, 7-11.
- Spears, L. C., & Noble, J. (2000). *James Autry in Des Moines, Iowa*. Retrieved from www.greeneaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-BookReviews.html

- Spears, L. C., Lawrence, M., & Blanchard, K. (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C., Lawrence, M., & Blanchard, K. (2004). Practicing servant leadership. *Leader to Leader*, 34, 7-11.
- Sriussadaporn-Charoenngam, N., & Jablin, F. M. (1999). An exploratory study of communication competence in Thai organizations. *Journal of Business Communication*, 36(4), 382-418.
- Stone, A. G., Russell, F. R., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Pearson education.
- Taylor-Gillham, D. (1998). Images of servant leadership in education. *Dissertation Abstract International*, 59(7), 2288A.
- Taylor, T. (2002). *Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders*. University of Missouri-Columbia: The faculty of the graduate school.
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S., & Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 401-419.
- The Council of Chief State School Officers. (2008). *Educational leadership policy standards: ISLLC 2008*. Washington, DC: The National Policy Board for Educational Administration.
- Thomas, G. (2005). *Elementary principal emotional intelligence, leadership behavior, and openness: An exploratory study*. Doctoral dissertation, Educational Policy and Leadership, Department of Management in Organizational Leadership, University of Ohio State, U.S.A.
- The Institute for Educational Leadership. (2000). *Leadership for student learning: Reinventing the principalship*. Washington, DC: Author.

- Thompson, R. S. (2002). The perception of servant leadership characteristics and job satisfaction in a churchrelated college. *Dissertation Abstracts International*, 64(08), 2738. (UMI No. 3103013)
- Thompson, S. (2005). Habits of spiritually grounded leaders. *School Administrator*, 62(10), 26-29.
- Tillman, C. T. (2000). Generalization programming and behavioral consultation. *The Behavior Analyst Today*, 1, 30-34.
- Torrance, E. P. (1962). *Education and the creative potential*. Minneapolis: The Lund Press.
- Torrance, E. P., & Myers, R. E. (1976). *La enseñanza creativa*. Madrid: Ed. Santillana.
- Tregoe, B. B., Zimmerman, J. W., Smith, R. A., & Tobia, P. M. (1989). *Vision in action: Putting a winning strategy to work*. New York: Kepner-Tregoe.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2004). *The principal: Creative leadership for excellence in schools*. Boston: Pearson/ A and B.
- Verhezen, P. (2010). Giving voice in a culture of silence from a culture of compliance to a culture of integrity. *Journal of Business Ethics*, 96, 187-206.
- Waddell, T. J. (2006). *Servant leadership*. Retrieved from http://www.regentuniversity.org/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/waddell.pdf
- Waddell, T. J. (2009). *Exploratory study of the relationship between servant leadership attribution and the leader's emotional intelligence*. Doctoral dissertation, Organizational Leadership, Regent University, Virginia Beach, VA. USA.
- Washington, R. R., Sutton, D. C., & Field, S. H. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work: The untapped edge for success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, D. (1994). *Leadership for the 21st century: Life insurance leadership study*. Boston: Hay Group.
- William, C. (2005). *Management* (3rd ed.). Australia: South-Western.
- Wilmore, E. L. (2002). *Principal leadership: Applying the new educational leadership constituent council (ELCC) standards*. Thousand Oak, California: Conwin Press.

- Winston, B. E. (1999). *Be a manager for God's sake: Essays about the perfect manager*.
Virginia Beach, VA: Regent University School of Business Press.
- Winston, B. E. (1999). *Be a manager for God's sake: Essays about the perfect manager*. Virginia
Beach, VA: Regent University School of Business Press.
- Winston, B. E. (2003). *Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders
and followers interact in a circular model*. Retrieved from
<http://www.regent.edu/acad/cls/2003ServantLeadershipRoundtable>
- Winston, B. E. (2004). Servant leadership at Heritage Bible College: A single-case study.
Leadership & Organization Development Journal, 25(7), 600-617.
- Wong, P. T. (2003). *Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders
and followers interact in a circular model*. Retrieved from
<http://www.regent.edu/acad/cls/2003ServantLeadershipRoundtable>
- Wong, P. T. (2004). Servant leadership at Heritage Bible College: A single-case study.
Leadership & Organization Development Journal, 25(7), 600-617.
- Wong, P. T., & Hartsfield, M. (2004, August). *Similarities between emotional intelligence and
servant leadership*. Retrieved from [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/
conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/winston_emotional_i
ntelligence.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/winston_emotional_intelligence.pdf)
- Wong, P. T. (2005). Creating a positive participatory climate: A meaning-centered counselling
perspective. In S. Schuman (Ed.), *The IAF facilitation handbook*. San Francisco, CA:
Jossey-Bass.
- Wong, P. T., & Davey, D. (2007). *Best practices in servant leadership*. Retrieved from
http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey/pdf
- Yalom, I. D. (1995). *The theory and practice of group psychotherapy* (4th ed.). New York: Basic
Books.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between
research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource
Management*, 43(4), 367-380.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยบูรพา

(สำเนา)

แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

๑. ชื่อวิทยานิพนธ์

ชื่อวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไปบริการของผู้บริหาร
โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) THE CAUSAL MODEL OF FACTORS AFFECTING ON
SERVANT LEADERSHIP IN PRIMARY SCHOOLS ADMINISTRATORS UNDER THE
OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION.

๒. ชื่อนิติ นายเกียรติศักดิ์ แก้วมหาชัย หลักสูตร ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต

รหัสประจำตัว ๕๓๘๑๐๑๐๓

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

 ภาคปกติ ภาคพิเศษ

๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ได้พิจารณารายละเอียดวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว
ข้างต้นแล้วในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ

๑) การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย

๒) วิธีการที่เหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วม

โครงการวิจัย (Informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่ม
ตัวอย่างในการวิจัย

๓) การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัย
ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่มีชีวิตหรือไม่มีชีวิต

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มีมติเห็นชอบ ดังนี้

(/) อนุมัติโครงการวิจัย

() ไม่อนุมัติ

๔. วันที่ให้การอนุมัติ ๑๘ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๘

วิจิต สุรัตน์เรืองชัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญคณะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ดังรายชื่อดังต่อไปนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นารี

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2. ดร.สถาพร พฤษพิบูล

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

3. ดร.ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงกล

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

4. ดร.ประจักษ์พงษ์ วรรณโชติ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนลือวิทยาคม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29

5. ดร.ชยุต วิจิตรสุนทร

ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเสริมงามวิทยาคม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35

ภาคผนวก ก

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว ๑๑๕๓

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายเกียรติศักดิ์ แก้วมหาชัย นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๑๔๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๕-๒๗๓-๘๖๕๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/๑๕๘๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๒
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายเกียรติศักดิ์ แก้วมหาชัย นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๕๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๕-๒๗๗-๘๖๘๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว ๒๑๕๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๑๑

๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายเกียรติศักดิ์ แก้วมหาชัย นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้มหาวิทยาลัยบูรพามีความประสงค์ขออำนาจความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓ โทรสาร ๐-๓๘๓๕-๕๘๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๕-๒๗๗-๘๖๘๕

ภาคผนวก ง

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC)

ตอนที่ 1

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวมเฉลี่ย
1	+1	+1	0	+1	+1	0.80
2	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	+1	0	+1	0	+1	0.60
5	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	+1	+1	0	+1	+1	0.80
7	+1	+1	+1	+1	+1	1
8	+1	+1	+1	+1	+1	1
9	0	+1	+1	+1	+1	0.80
10	+1	+1	+1	+1	0	0.80
11	+1	+1	+1	0	+1	0.80
12	+1	+1	+1	+1	+1	1
13	+1	+1	+1	+1	+1	1
14	+1	+1	+1	+1	+1	1
15	+1	+1	0	+1	+1	0.80
16	+1	+1	+1	+1	+1	1
17	+1	0	+1	+1	+1	0.80
18	+1	+1	+1	+1	+1	1
19	+1	+1	0	+1	+1	0.80
20	+1	+1	+1	+1	+1	1
21	+1	+1	+1	+1	+1	1
22	+1	0	+1	0	+1	0.60
23	+1	+1	0	+1	+1	0.80
24	+1	+1	+1	+1	+1	1
25	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวมเฉลี่ย
26	+1	+1	+1	+1	+1	1
27	+1	+1	+1	+1	+1	1
28	+1	+1	+1	+1	+1	1
29	+1	+1	+1	+1	+1	1
30	+1	0	+1	+1	+1	0.80
31	+1	+1	+1	+1	+1	1
32	+1	+1	+1	+1	+1	1
33	+1	+1	0	0	+1	0.60
34	+1	+1	+1	+1	+1	1
35	+1	+1	+1	+1	+1	1
36	+1	+1	+1	+1	+1	1
37	+1	+1	+1	+1	+1	1
38	+1	0	+1	+1	+1	0.80
39	+1	+1	+1	0	+1	0.80
40	+1	+1	+1	+1	+1	1
41	+1	+1	+1	+1	+1	1
42	+1	+1	+1	+1	+1	1
43	+1	+1	+1	+1	+1	1
44	+1	+1	+1	+1	+1	1
45	+1	+1	+1	+1	+1	1
46	+1	0	0	+1	+1	0.60
47	+1	+1	+1	+1	+1	1
48	+1	+1	+1	+1	+1	1
49	+1	+1	+1	+1	+1	1
50	+1	+1	+1	+1	+1	1
51	+1	0	+1	+1	+1	0.80

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวมเฉลี่ย
52	+1	+1	+1	+1	+1	1
53	+1	+1	+1	+1	+1	1
54	+1	+1	+1	+1	+1	1
55	+1	+1	+1	+1	+1	1
56	+1	+1	+1	+1	+1	1

ตอนที่ 2

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวมเฉลี่ย
1	+1	+1	+1	+1	+1	1
2	0	+1	+1	+1	+1	0.80
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	+1	+1	0	+1	0	0.60
5	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	1
7	+1	0	+1	+1	+1	0.80
8	+1	+1	+1	+1	+1	1
9	+1	+1	+1	+1	+1	1
10	+1	+1	+1	+1	+1	1
11	+1	0	0	+1	+1	0.60
12	+1	+1	+1	+1	+1	1
13	+1	+1	+1	+1	+1	1
14	+1	+1	+1	+1	+1	1
15	+1	+1	+1	+1	+1	1
16	+1	+1	0	+1	+1	0.80
17	+1	+1	+1	+1	+1	1
18	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวมเฉลี่ย
19	+1	+1	+1	+1	+1	1

ตอนที่ 3

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวมเฉลี่ย
1	+1	+1	+1	+1	+1	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	1
7	+1	+1	+1	+1	+1	1
8	+1	+1	+1	+1	+1	1
9	+1	+1	+1	+1	+1	1
10	0	+1	+1	+1	+1	0.80
11	+1	+1	+1	+1	+1	1
12	+1	+1	+1	+1	+1	1
13	+1	+1	+1	+1	+1	1
14	+1	+1	0	0	+1	0.60
15	+1	+1	+1	+1	+1	1
16	+1	+1	+1	+1	+1	1
17	+1	+1	+1	+1	+1	1

ตอนที่ 4

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวมเฉลี่ย
1	+1	+1	+1	+1	+1	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	1
7	+1	+1	+1	+1	+1	1
8	+1	+1	+1	+1	+1	1
9	+1	+1	+1	+1	+1	1
10	0	+1	+1	+1	+1	0.80
11	+1	+1	+1	+1	+1	1
12	+1	+1	+1	+1	+1	1
13	+1	+1	+1	+1	+1	1

ตอนที่ 5

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวมเฉลี่ย
1	+1	+1	+1	+1	+1	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	0	+1	+1	+1	+1	0.80
5	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	1
7	+1	+1	+1	+1	+1	1
8	+1	+1	+1	+1	+1	1
9	+1	+1	0	+1	+1	0.80

ตอนที่ 6

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5	รวมเฉลี่ย
1	+1	+1	0	+1	+1	0.80
2	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	+1	0	+1	0	+1	0.60
5	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	+1	+1	0	+1	+1	0.80
7	+1	+1	+1	+1	+1	1
8	+1	+1	+1	+1	+1	1
9	0	+1	+1	+1	+1	0.80
10	+1	+1	+1	+1	0	0.80
11	+1	+1	+1	0	+1	0.80
12	+1	+1	+1	+1	+1	1
13	+1	+1	+1	+1	+1	1
14	+1	+1	+1	+1	+1	1
15	+1	+1	0	+1	+1	0.80
16	+1	+1	+1	+1	+1	1
17	+1	0	+1	+1	+1	0.80
18	+1	+1	+1	+1	+1	1
19	+1	+1	+1	+1	+1	1
20	+1	+1	+1	+1	+1	1
21	+1	+1	+1	+1	+1	1
22	+1	0	+1	+1	+1	0.80
23	+1	+1	+1	+1	+1	1
24	+1	+1	+1	+1	+1	1

ภาคผนวก จ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีจุดประสงค์ในการนำข้อมูลไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 - 6 แบบสอบถามระดับพฤติกรรมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษา

โปรดพิจารณาความคิดเห็นและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถาม และขอให้ท่านกรุณาตอบด้วยความจริงใจและครบทุกข้อ แบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบใดๆต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด โดยข้อมูลที่ได้นี้จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

นายเกียรติศักดิ์ แก้วมหาชัย

นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับระดับพฤติกรรมของท่านมากที่สุดโดยพิจารณาจากเกณฑ์
ต่อไปนี้

5	4	3	2	1
ทุกครั้ง	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคยเลย

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
เป็นผู้ฟังที่ดี						
1	ฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ					
2	ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่น					
3	สนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน					
4	ฟังรายละเอียดของปัญหาต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่					
5	ปรึกษาผู้ร่วมงานและพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อนการตัดสินใจ					
6	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ					
การเข้าใจผู้อื่น						
7	เข้าใจผู้อื่นมากกว่าเรียกร้องให้ผู้อื่นมาเข้าใจตนเอง					
8	เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ					
9	ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล					
10	แสดงออกให้เห็นถึงความเมตตา กรุณา และห่วงใยผู้ร่วมงาน					
การกระตุ้นและให้กำลังใจ						
11	แสดงออกถึงความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงาน					
12	มีความเมตตา กรุณา และให้อภัยต่อผู้อื่น					
13	เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นแม้ไม่ได้อธิบายด้วยคำพูด					
14	ส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรในการพัฒนางานในหน้าที่ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
15	ให้คำแนะนำแก่บุคลากรและส่งเสริมให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ					
16	ยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และปัญหาส่วนตัว					
มีความตระหนักรู้						
17	กล้ายอมรับในข้อจำกัด และความผิดพลาดของตนเอง					

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
18	ตระหนักถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคน					
19	รับรู้ถึงความเป็นจริงและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
20	สร้างความตระหนักในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ มากกว่าที่จะบังคับให้บุคลากรทำอย่างที่ตนเองต้องการ					
21	จงใจให้บุคลากรตระหนักถึงจรรยาบรรณ คุณค่าของตนเอง และนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
22	ใช้การติดต่อสื่อสารทุกวิถีทางเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
การโน้มน้าวใจ						
23	ความสามารถในการพุดจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเต็มใจ					
24	สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ					
25	สร้างความเห็นพ้องให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกับแบบประชาธิปไตย					
26	กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้สติและความคิดในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ได้ผลดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้					
27	ความพยายามอย่างจริงจังในการเสนอความคิดที่ท้าทาย					
28	มีการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจในที่ทำงาน					
29	การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ					
การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร						
30	มีจุดหมายขององค์กรที่ชัดเจน และรู้ทิศทางขององค์กรในอนาคต					
31	สร้างเสริมให้บุคลากรเข้าใจเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
32	มองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาขององค์กรทุกมิติอย่างลึกซึ้ง					
33	กระตุ้นให้มีการสร้างเป้าหมายขององค์กรที่เป็นไปได้ชัดเจน					
34	สามารถคิดนอกเหนือจากแผนที่วางไว้ได้					
การมองการณ์ไกล						
35	คาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และวางแผนเพื่อป้องกันล่วงหน้า					
36	วางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
37	นำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรยอมรับ และทำให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ					

ข้อ	พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
38	ชี้แจงนโยบายเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อบุคลากรได้ชัดเจน					
39	แสดงผลงานที่มีจุดหมายและเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม					
40	ให้ความสนใจต่อผลงานมากกว่ากิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลงาน					
มีจิตบริการ						
41	มอบหมายงานและความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้อำนาจให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล					
42	อุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น					
43	มุ่งพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศเพื่อคุณประโยชน์ต่อสังคม					
44	จัดสรรงบประมาณสำหรับโอกาสหรือกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม					
45	จัดตั้งอำนาจความสะดวกเพื่อให้นักศึกษามีความพร้อมในการปฏิบัติงาน					
46	จัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของบุคลากรมากกว่าตนเอง					
มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร						
47	แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของบุคลากร					
48	มุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรผู้นำของหน่วยงาน					
49	รับฟังข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร					
50	ผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวัง					
51	ให้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน					
สร้างสรรค์ชุมชน						
52	พยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์					
53	ปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน					
54	แก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์					
55	สนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นในโอกาสพิเศษต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มบุคลากร					
56	พร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังและให้ผู้อื่นได้รับความชื่นชมหรือมีชื่อเสียง					

ตอนที่ 2 - 6 แบบสอบถามระดับพฤติกรรมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบ
ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับระดับพฤติกรรมของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาจากเกณฑ์
ต่อไปนี้

5	4	3	2	1
ทุกครั้ง	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคยเลย

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยด้านความคิดสร้างสรรค์

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
ความคิดสิ่งใหม่						
1	นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ แก่บุคลากรอยู่เสมอ					
2	คิดหาวิธีแปลกใหม่ที่แตกต่างไปจากคนอื่นและไม่เคยปรากฏมาก่อน ในการใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ					
3	ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ มากกว่าเดิม					
4	พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือ แตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน					
5	ยอมรับผลที่ตามมาเมื่อตัดสินใจกระทำในสิ่งที่แตกต่างจากเดิม					
ความคิดคล่องตัว						
6	อธิบายแนวทางการบริหารงานโดยใช้คำพูดที่เหมาะสมให้บุคลากรที่มี ความสามารถแตกต่างกันเข้าใจ					
7	แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมบุคลากร					
8	หาคำตอบหรือชี้แจงปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว					
9	ตอบข้อซักถามของบุคลากรในที่ประชุมได้ทันทีโดยไม่ต้องรอเอกสาร					
ความคิดละเอียดลออ						
10	มีการคิดทบทวนหลายครั้งก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะเริ่มดำเนินการ อย่างไร					
11	มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องของงานหรือ ข้อมูลที่ได้รับผิดชอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ					
12	คิดใคร่ครวญในเรื่องนั้น ๆ อย่างดีแล้วทุกครั้งก่อนพูดและแสดง ความคิดเห็นนั้นออกไป					
13	สามารถประมวลความคิดเห็นของตนเองในขณะที่พูดถึงเรื่องนั้น ๆ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
14	สามารถจดจำลักษณะเด่นของบุคคลตั้งแต่พบกันครั้งแรก					
ความคิดยืดหยุ่น						
15	คัดลอกความรู้หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน เพื่อการแก้ปัญหา					
16	พร้อมจะเปลี่ยนแปลงวิธีการคิดตลอดเวลาเมื่อมีข้อมูลหรือสถานการณ์ ต่างๆเปลี่ยนไปจากเดิม					
17	เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาจาก ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
18	สามารถคิดหาแนวทางใหม่ๆที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติมา บริหารงานให้มีประสิทธิภาพ					
19	ปรับกฎระเบียบต่างๆของสถานศึกษาให้ง่าย คล่องตัว และรวดเร็วต่อ การปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
การสร้างวิสัยทัศน์						
1	ร่วมกับบุคลากรวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยแต่ละด้านในสถานศึกษา เพื่อสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา					
2	ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายแหล่งแล้วสังเคราะห์ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้					
3	นำความคิดเห็นของนักเรียน บุคลากร ผู้ปกครองนักเรียนและผู้ ที่เกี่ยวข้อง ไปพิจารณาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์					
4	กระตุ้นให้บุคลากรเข้าร่วมอภิปรายประเด็นความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
5	มองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ชัดเจน					
6	คาดคะเนแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้					
การเผยแพร่วิสัยทัศน์						
7	ชี้แจงให้บุคลากรรับรู้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและแนวทาง การนำไปปฏิบัติ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
8	ใช้ประโยชน์ในทุกโอกาสที่มีเพื่อสื่อความหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนได้ทราบ					
9	จัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าในการทำงานเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผล					
10	กระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกร่วม ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
11	ชักจูงให้บุคลากรเห็นว่าวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างนี้มีโอกาสสำเร็จสูงถ้าทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกันและยอมเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน					
การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์						
12	ขยายความและตีความหมายของวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดเป้าหมายแผนและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติได้อย่างชัดเจน					
13	ปรับเป้าหมายรายบุคคลของบุคลากรให้มีความสอดคล้องและไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายรวมของสถานศึกษา					
14	สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
15	จัดประชุมระดมความคิดของบุคลากรทุกฝ่าย ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา					
16	สนับสนุนการทำงานเป็นทีมในการจัดทำหรือวิเคราะห์ทบทวนความคืบหน้าของเป้าหมายดังกล่าว					
17	กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายภายในกรอบเวลาที่กำหนด					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามปัจจัยด้านความเชื่อสัจสุจริต

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
การเคารพผู้อื่น						
1	เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงานผู้อื่น					
2	ยอมรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
3	ให้เกียรติบุคลากร โดยการสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานตามความรู้และความถนัด					
4	ใช้คำขอบคุณและขอโทษได้เหมาะสมตามโอกาสและสถานการณ์					
5	เมื่อเห็นการกระทำผิดของบุคลากรจะบอกให้เขารู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสม					
การบอกความจริง						
6	พูดความจริงที่พบเห็นและรับรู้มาทั้งหมด					
7	อธิบายความจริงจากเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยที่ผู้ฟังอาจจะสบายใจหรือไม่สบายใจจากการพูดความจริงนั้น					
การรักษาสัญญา						
8	ปฏิบัติตามคำสัญญากับทุกคนแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย					
9	บริหารจัดการงานต่าง ๆ ภายใต้กฎระเบียบและข้อตกลงร่วมกัน					
10	ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งรักษาผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก					
11	ปฏิบัติตามกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด					
12	ไม่ชักชวนหรือไม่จูงใจให้คนหลงเชื่อเพื่อกระทำในสิ่งผิด					
13	ไม่พูดแก้ตัวกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามปัจจัยด้านการสื่อสาร

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
มีทักษะการสื่อสาร						
1	พูดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย					
2	พูดโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยและยอมรับในความคิดของตนเอง					
3	เขียนข้อความเพื่อถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจตามวัตถุประสงค์ของตนเองได้					
ใช้ช่องทางการสื่อสาร						
4	เลือกใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับผู้ฟังหรือผู้รับสาร					
5	แสดงออกด้วยการกระทำเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจสิ่งที่ต้องการสื่อสาร					
6	ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและยอมรับความคิดเห็น					

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
มีรูปแบบการสื่อสาร						
7	ใช้รูปแบบการสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถโต้ตอบได้					
8	มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงาน					
9	ใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางหรือแบบหลายช่องทางในการบริหารงาน					

ตอนที่ 6 แบบสอบถามปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
การตระหนักรู้อารมณ์ของตน						
1	เข้าใจความรู้สึกของตนเองว่ามาจากสาเหตุใด					
2	มีสติรู้เท่าทันความรู้สึกนึกคิดของตนเอง					
3	สามารถแยกแยะผลดีและผลเสียในการปฏิบัติงาน					
4	รู้ความสามารถที่เป็นจุดเด่นจุดด้อยของตน					
5	มีความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน					
การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง						
6	มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง					
7	เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจะบอกตนเองว่าได้ทำดีที่สุดแล้ว					
8	ให้กำลังใจในการคิดและการกระทำอย่างสร้างสรรค์					
9	รู้จักสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อผ่อนคลายอารมณ์					
10	มองอุปสรรคให้เป็นโอกาสในการแก้ปัญหา					
11	แม้สถานการณ์จะเลวร้ายสักเพียงใด ก็มีความหวังว่าจะดีขึ้น					
การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น						
12	เข้าใจและยอมรับในอารมณ์ของผู้อื่น					
13	รู้สึกเห็นใจผู้อื่นเมื่อพบว่าพวกเขาไม่สบายใจ					
14	ให้คำปลอบโยนและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่รู้สึกผิดหวัง					
15	เต็มใจให้ความช่วยเหลือหากผู้อื่นมีปัญหา					
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น						
16	สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้					
17	มีการแบ่งปันความคิดและความรู้สึกกับผู้อื่น					

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
18	มีการแสดงความชื่นชมให้กำลังใจซึ่งกันและกัน					
การควบคุมอารมณ์ตนเอง						
19	สามารถควบคุมตนเองให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเหมาะสม					
20	สามารถระงับอารมณ์ได้ทันทีเมื่อรู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ					
21	สามารถเปลี่ยนอารมณ์ทางลบเป็นบวกได้					
22	สามารถทำใจยอมรับเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตได้					
23	มีการพิจารณาไตร่ตรองด้วยเหตุผลมากกว่าใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ					
24	เมื่อมีปัญหาสามารถควบคุมสติและอารมณ์ได้					

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

หากมีข้อสงสัยกรุณาติดต่อผู้วิจัยได้ที่

โทร. 089-2778685

Email : kiattisak.buu04@gmail.com

นายเกียรติศักดิ์ แก้วมหาชัย

นิติระดับคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา