

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงจากนักบวชในศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก มีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีบัณฑิตทางการบริหาร การศึกษา จากนั้นใช้เทคนิคการบอกต่อ (Snow Balls) ได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ นักบวชในศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก ดำรงตำแหน่งเป็นผู้รับใบอนุญาตผู้จัดการหรือครูใหญ่โรงเรียนเอกชนเขตสังฆมณฑลในประเทศไทย จำนวน 9 คน 2) กลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้ ความสามารถในการสอนและพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาคืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่สอนเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา จำนวน 8 คน และการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มจากกลุ่มผู้ปฏิบัติหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีจำนวน 8 คน

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 โดยแบบสอบถามฉบับที่ 1

เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คนใน 10 ด้าน คือ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเชี่ยวชาญ ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างพันธมิตร ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และด้านการสร้างกลุ่มชน แล้ววิเคราะห์หาคำร้อยละจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน ตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป ได้คุณลักษณะ จำนวน 132 ประเด็น สร้างเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 2

เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด นำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมเป็นรอบที่ 2 จากนั้นวิเคราะห์ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา และรอบที่ 3 นำข้อความที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา สร้างเป็น

แบบสอบถามฉบับที่ 3 ถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมโดยให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตน กำหนดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น 3 ด้าน จำนวน 126 ประเด็น จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับที่ 3 ไปเพิ่มข้อเสนอแนะในแต่ละด้าน นำไปให้ผู้บริหารสถานศึกษา ตรวจสอบรูปแบบความเป็นไปได้ใน

การนำไปปฏิบัติ โดยจัดสนทนากลุ่มแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมากำหนดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น 3 ด้าน จำนวน 122 ประเด็น

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามฉบับที่ 1 ใช้วิธีคำนวณหาค่าร้อยละโดยคัดเลือกข้อความที่มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 2 สำหรับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile) โดยพิจารณาข้อความที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ลงมา นำไปกำหนดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการสนทนากลุ่มนำข้อมูลที่สรุปได้มาเพิ่มเติมข้อเสนอแนะแล้วนำไปใช้กับการสนทนากลุ่ม แล้วนำไปกำหนดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ส่วน ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้

1.1 ส่วนที่ 1 ตนเอง

1.1.1 ด้านการฟัง ประกอบด้วย 1) มีความตั้งใจในการฟัง 2) มีความจริงใจในการฟัง 3) มีความอดทนในการฟัง 4) เปิดใจยอมรับฟังปัญหา 5) ให้ความสำคัญกับการฟัง 6) ฟังด้วยความสุภาพ 7) มีเจตนาที่ดีในการฟัง 8) ฟังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 9) มีวิจารณ์ญาณในการฟัง 10) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูด 11) ฟังด้วยใจเป็นกลางไม่ได้แย้ง 12) ยินดีรับฟังทุกข้อมูลจนจบ 13) ฟังอย่างมีสติ และ 14) ฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจ

1.1.2 ด้านการตระหนักรู้ ประกอบด้วย 1) เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 2) สามารถเรียงลำดับความสำคัญของภาระงานก่อนหลังได้ 3) สร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง 4) เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา 5) ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบหรือองค์กร 6) เห็นคนอื่นเดือดร้อนต้องช่วยเหลือทันที 7) กล่าวคำขอโทษในกรณีผิดพลาด 8) ตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เป็นจริง 9) ปฏิบัติในแนวทางใหม่ ๆ อย่างกล้าหาญ 10) รับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีสติ 11) มินิสัยรักการอ่าน 12) ชี้แจงให้เห็นแก่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน และ 13) ตรวจสอบความคิดของตนทุกวัน

1.1.3 ด้านการสร้างมโนทัศน์ ประกอบด้วย 1) มองไปข้างหน้า ใช้อุดมคติเป็น
บทเรียนในอนาคต 2) วิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบันได้ 3) วางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบ
4) ร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน 5) มีความคิดที่จะพัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ
6) อธิบายภาพรวมก่อนลงมือปฏิบัติงาน 7) ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง 8) สร้างบรรยากาศความเป็น
ญาติ พี่น้องในการทำงาน 9) มีความคิดที่ชัดเจนสร้างเป็นมโนทัศน์ได้ 10) นำสิ่งดี ๆ ในอดีตมา
สานต่อและพัฒนา 11) สนใจศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และ 12) ใช้สถานการณ์ที่เป็นจริงใน
ปัจจุบันสร้างวิสัยทัศน์

1.1.4 ด้านการมองการณ์ไกล ประกอบด้วย 1) วาดภาพในอนาคตโดยใช้ข้อมูล
2) ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง 3) ใช้ความผิดพลาดในอดีตมาแก้ไขปัจจุบันทำสิ่งที่ดีในอนาคต
4) มองให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา 5) พัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
6) เข้าใจถึงการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่กระทำในปัจจุบันส่งผลถึงอนาคต 7) สร้างและแลกเปลี่ยน
วิสัยทัศน์กับผู้ร่วมงาน 8) ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ 9) สร้างระบบข้อมูล
สารสนเทศ 10) วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และ 11) แบ่งปันความคิด
และความรู้สึกซึ่งกันและกัน

1.2 ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์

1.2.1 ด้านการเห็นอกเห็นใจ ประกอบด้วย 1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
2) เข้าใจปัญหาเอาใจเขามาใส่ใจเรา 3) นึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
4) มีความเมตตาต่อผู้อื่น 5) ให้ความสำคัญกับทุกคน ทุกตำแหน่ง 6) เข้าใจความแตกต่างระหว่าง
บุคคล 7) ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน มองว่าเขามีคุณค่า และพัฒนาได้ 8) ไม่เน้น
การใช้อำนาจและการสั่งการ 9) มีสติ ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ 10) ยอมรับความผิดพลาด
และให้ออกาส และ 11) ปกป้องผู้ร่วมงานในกรณีปฏิบัติงานผิดพลาด

1.2.2 ด้านการเอื้อยวารักขา ประกอบด้วย 1) สร้างกำลังใจให้ต่อสู้ด้วยตนเอง
2) ปลอบใจด้วยวาจา 3) ฝึกให้ผู้ร่วมงานช่วยเหลือผู้อื่น 4) ปลุกจิตสำนึกให้ มีจิตอาสา
5) ช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหา 6) โอกาสปราชัยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี 7) ให้โอกาส ให้เวลา
ในการปฏิบัติงาน 8) คำนึงถึงความแตกต่างของจิตใจคน 9) มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจริงใจ
ในการช่วยเหลืออย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม 10) ช่วยเหลือในเรื่องที่เดือดร้อนตรงกับความต้องการ
11) ให้ความสำคัญกับกับความทุกข์ของผู้ร่วมงานเป็นที่ปรึกษาที่ดี 12) แก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี
โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน 13) สร้างสันติกับตัวเองจัดการความเครียดความกดดันจาก
นโยบายในระดับสูง 14) ศึกษาประวัติและสาเหตุที่มาของพฤติกรรมเพื่อการแก้ไขเยียวยาที่ได้ผล
และ 15) มีจิตอาสา เอาใจใส่ เอื้ออาทรทุกคน

1.2.3 ด้านการโน้มน้าวใจ ประกอบด้วย 1) สร้างความศรัทธา 2) ใช้วาทศิลป์ โน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติงานด้วย 3) อธิบายให้เห็นข้อดี ข้อด้อย 4) โน้มน้าวใจด้วยความเข้าใจ 5) สร้างโอกาสในการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ 6) ใช้ถ้อยคำสุภาพ ให้เกียรติ 7) มีจิตวิทยาในการพูด 8) ใช้เหตุผลในการชักชวนโน้มน้าวใจ 9) มีคุณธรรม มีความจริงใจ ในการโน้มน้าวใจ 10) มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม 11) ใช้ภาวะผู้นำและพฤติกรรมเชิงบวก 12) ฝึกฝนธรรมชาติให้เที่ยงตรงและ 13) พูดความจริง

1.2.4 ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ประกอบด้วย 1) มีจิตบริการ ดูแลช่วยเหลือคนอื่น 2) เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน โอ้อ้อมอารี 3) ร่วมทุกข์ ร่วมสุข 4) รับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน 5) ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุด 6) กระจายงานกระจายความรับผิดชอบ 7) ความสำเร็จ เป็นของผู้ปฏิบัติงานทุกคน 8) สร้างความประทับใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน 9) ชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวดำเนินงานร่วมกัน 10) พัฒนาทีมงานโดยใช้การบริหารคุณภาพ 11) เป็นเพื่อนร่วมทาง ร่วมแก้ปัญหา และ 12) สร้างความเป็นหุ้นส่วน

1.3 ส่วนที่ 3 หน้าที/ ทรัพยากร

1.3.1 ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ประกอบด้วย 1) ตระหนักถึงความสำคัญ ในการพัฒนาผู้คน 2) พัฒนาผู้ร่วมงานสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 3) ดำเนินการพัฒนา ผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง 4) ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ กล่าวคำชื่นชม 5) ให้โอกาสผู้ร่วมงาน ได้ทำงานอย่างเป็นธรรม 6) ขจัดปัญหาและข้อขัดแย้งโดยสันติวิธี 7) มีจิตสาธารณะ 8) ทำเพื่อส่วนรวม 9) พัฒนาความคิดคน 10) ส่งเสริมกระบวนการกลุ่ม 11) ยอมรับในสิ่งที่ ผู้ร่วมงานเป็นและสามารถพัฒนาได้ 12) ทำจริงตามที่พูด และ 13) สนับสนุนงบประมาณ

1.3.2 ด้านการสร้างกลุ่มชน ประกอบด้วย 1) นำชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนา 2) เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กร 4) สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ศึกษาความต้องการจำเป็นของชุมชน 6) สนทนาจนเกิด ฉันทามติ 7) กำหนดภารกิจชัดเจน 8) จัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ร่วมงาน 9) ให้ความสำคัญ กับความต้องการของชุมชน 10) ฝึกการเป็นผู้ให้ 11) พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และ 12) สร้าง ความเป็นเจ้าของในองค์กร

2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ส่วนที่ 1 คนเอง

2.1.1 ด้านการฟัง ประกอบด้วย 1) มีความตั้งใจในการฟัง 2) มีความจริงใจใน การฟัง 3) มีความอดทนในการฟัง 4) เปิดใจยอมรับฟังปัญหา 5) ให้ความสำคัญกับการฟัง

6) ฟังด้วยความสุภาพ 7) มีเจตนาที่ดีในการฟัง 8) ฟังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 9) มีวิจารณ์ญาณในการฟัง 10) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูด 11) ฟังด้วยใจเป็นกลางไม่ได้แย้ง 12) ยินดีรับฟังทุกข้อมูลจนจบ 13) ฟังอย่างมีสติ และ 14) ฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจ

2.1.2 ด้านการตระหนักรู้ ประกอบด้วย 1) เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 2) สามารถเรียงลำดับความสำคัญของภาระงานก่อนหลังได้ 3) สร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง 4) เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา 5) ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบหรือองค์กร 6) กล่าวคำขอโทษในกรณีผิดพลาด 7) ตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เป็นจริง 8) ปฏิบัติในแนวทางใหม่ ๆ อย่างกล้าหาญ 9) รับรู้บริบทของสังคมอย่างมีสติ 10) มีนิสัยรักการอ่าน 11) ชี้แจงให้เห็นแก่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน และ 12) ตรวจสอบความคิดของตนทุกวัน

2.1.3 ด้านการสร้างมโนทัศน์ ประกอบด้วย 1) มองไปข้างหน้า ใช้อดีตเป็นบทเรียนในอนาคต 2) วิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบันได้ 3) วางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบ 4) ร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน 5) มีความคิดที่จะพัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ 6) อธิบายภาพรวมก่อนลงมือปฏิบัติงาน 7) ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง 8) สร้างบรรยากาศความเป็นญาติ พี่น้องในการทำงาน 9) มีความคิดที่ชัดเจนสร้างเป็นมโนทัศน์ได้ 10) นำสิ่งดี ๆ ในอดีตมาสานต่อและพัฒนา และ 11) สนใจศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

2.1.4 ด้านการมองการณ์ไกล ประกอบด้วย 1) วาดภาพในอนาคตโดยใช้ข้อมูล 2) ใช้ความผิดพลาดในอดีตมาแก้ไขปัจจุบันทำสิ่งที่ดีในอนาคต 3) มองให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา 4) พัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 5) เข้าใจถึงการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่กระทำในปัจจุบันส่งผลถึงอนาคต 6) สร้างและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับผู้ร่วมงาน 7) ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร 8) สร้างระบบข้อมูลสารสนเทศ 9) วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และ 10) แบ่งปันความคิดและความรู้สึกซึ่งกันและกัน

2.2 ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์

2.2.1 ด้านการเห็นอกเห็นใจ ประกอบด้วย 1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) เข้าใจปัญหา เอาใจเขามาใส่ใจเรา 3) นึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 4) มีความเมตตาต่อผู้อื่น 5) ให้ความสำคัญกับทุกคน ทุกตำแหน่ง 6) เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล 7) ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน มองว่าเขามีคุณค่า และพัฒนาได้ 8) ไม่เน้นการใช้อำนาจและการสั่งการ 9) มีสติ ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ 10) ยอมรับความผิดพลาดและให้อภัย และ 11) ปกป้องผู้ร่วมงานในกรณีปฏิบัติงานผิดพลาด

2.2.2 ด้านการเอื้อยารักษา ประกอบด้วย 1) สร้างกำลังใจให้ต่อสู้ด้วยตนเอง 2) ปลอบใจด้วยวาจา 3) ฝึกให้ผู้ร่วมงานช่วยเหลือผู้อื่น 4) ช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหา

5) โอกาสปราชัยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี 6) ให้โอกาส ให้เวลาในการปฏิบัติงาน 7) คำนึงถึงความแตกต่างของจิตใจคน 8) มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจริงใจในการช่วยเหลืออย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม 9) ช่วยเหลือในเรื่องที่เดือดร้อนตรงกับความต้องการ 10) ให้ความสำคัญกับความทุกข์ของผู้ร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาที่ดี 11) แก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน 12) สร้างสันติกับตัวเองจัดการความเครียดความกดดันจากนโยบายในระดับสูง 13) ศึกษาประวัติและสาเหตุที่มาของพฤติกรรมเพื่อการแก้ไขเยียวยาที่ได้ผล และ 14) มีจิตอาสา เอาใจใส่เอื้ออาทรทุกคน

2.2.3 ด้านการโน้มน้าวใจ ประกอบด้วย 1) สร้างความศรัทธา 2) ใช้วาทศิลปะโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติงานด้วย 3) อธิบายให้เห็นข้อดี ข้อด้อย 4) โน้มน้าวใจด้วยความเข้าใจ 5) สร้างโอกาสในการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ 6) ใช้ถ้อยคำสุภาพ ให้เกียรติ 7) มีจิตวิทยาในการพูด 8) ใช้เหตุผลในการชักชวน โน้มน้าวใจ 9) มีคุณธรรม มีความจริงใจในการโน้มน้าวใจ 10) มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม 11) ใช้ภาวะผู้นำและพฤติกรรมเชิงบวก และ 12) ฝึกฝนโน้มน้าวใจให้เที่ยงตรง

2.3.4 ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ประกอบด้วย 1) มีจิตบริการ ดูแลช่วยเหลือคนอื่น 2) เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน โอบอ้อมอารี 3) ร่วมทุกข์ ร่วมสุข 4) รับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน 5) ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุด 6) กระจายงาน กระจายความรับผิดชอบ 7) ความสำเร็จเป็นของผู้ปฏิบัติงานทุกคน 8) สร้างความประทับใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน 9) ชี้แจงวัตถุประสงค์แนวดำเนินงานร่วมกัน 10) พัฒนาทีมงานโดยใช้การบริหารคุณภาพ 11) เป็นเพื่อนร่วมทางร่วมแก้ปัญหา และ 12) สร้างความเป็นหุ้นส่วน

2.3 ส่วนที่ 3 หน้าที่/ ทรัพยากร

2.3.1 ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ประกอบด้วย 1) ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาผู้คน 2) พัฒนาผู้ร่วมงานสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 3) ดำเนินการพัฒนาผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง 4) ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ กล่าวคำชื่นชม 5) ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้ทำงานอย่างเป็นธรรม 6) ขจัดปัญหาและข้อขัดแย้งโดยสันติวิธี 7) มีจิตสาธารณะ 8) ทำเพื่อส่วนรวม 9) พัฒนาความคิดคน 10) ส่งเสริมกระบวนการกลุ่ม 11) ยอมรับในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเป็นและสามารถพัฒนาได้ 12) ทำจริงตามที่พูด และ 13) สนับสนุนงบประมาณ

2.3.2 ด้านการสร้างกลุ่มชน ประกอบด้วย 1) นำชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนา 2) เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กร 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ศึกษาความต้องการจำเป็นของชุมชน 6) สนทนาจนเกิดฉันทามติ 7) กำหนดภารกิจชัดเจน 8) จัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ร่วมงาน 9) ให้ความสำคัญกับความต้องการของชุมชน 10) พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร 11) สร้างความเป็นเจ้าของในองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 ส่วนที่ 1 ตนเอง

1.1.1 ด้านการฟัง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการฟัง ประกอบด้วย 1) มีความตั้งใจในการฟัง 2) มีความจริงใจในการฟัง 3) มีความอดทนในการฟัง 4) เปิดใจยอมรับฟังปัญหา 5) ให้ความสำคัญกับการฟัง 6) ฟังด้วยความสุภาพ 7) มีเจตนาที่ดีในการฟัง 8) ฟังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 9) มีวิจารณ์ญาณในการฟัง 10) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูด 11) ฟังด้วยใจเป็นกลางไม่ได้แย้ง 12) ยินดีรับฟังทุกข้อมูลจนจบ 13) ฟังอย่างมีสติ และ 14) ฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจ ซึ่ง กรีนลีฟ (Greenleaf, 1997, p. 12) กล่าวว่า ข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนที่สุดผู้นำสามารถเข้าถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก็คือการที่ผู้นำต้องถามตนเองว่าเขาฟังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงหรือไม่ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องฟังคนอื่นอย่างตั้งใจ ฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (Inner Voice) ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลังจะสื่ออะไร ทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจ การฟังเป็นความสามารถที่จะเงียบตัวเองและฟังด้วยใจเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ การฟังเช่นนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่นำไปสู่ความเข้าใจในสิ่งซึ่งอาจเป็นประโยชน์ที่แฝงอยู่ในคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่น ๆ เช่นกัน ควรทำอย่างไรเพื่อที่จะเป็นผู้ฟังที่กระฉับกระเฉงพร้อมจะให้ความช่วยเหลือและทำอย่างไรที่จะรู้และสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้ ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การ บทบาทของผู้นำว่าเป็นการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ช่วงเวลาที่สำคัญในการฟังเกิดขึ้นระหว่างการวางแผนการประชุมและการอภิปรายซักถามเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ ๆ ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 92) กล่าวว่า ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นอยู่ที่ความสามารถและทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้แสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจนผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายถึงรวมถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษาภายในและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน หว่อง (Wong, 2005) กล่าวว่า การฟัง หมายถึง การเปิดรับคำพูดของบุคคลอื่น การยินดีที่จะฟังมติของกลุ่มและทำให้การตัดสินใจของกลุ่มเป็นแนวทางสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ และเทย์เลอร์ (Taylor, 2002, p. 21) กล่าวว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องพร้อมเสมอที่จะหยุดเพื่อที่จะฟังอย่างตั้งใจ และต้องสนใจบุคคลอื่น

สิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายรวมไปถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษาและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน หว่อง (Wong, 2005) กล่าวว่า การฟัง หมายถึง การเปิดรับคำพูดของบุคคลอื่น การยินดีที่จะฟังมติของกลุ่มและทำให้การตัดสินใจของกลุ่มเป็นแนวทางสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร และเทย์เลอร์ (Taylor, 2002, p. 21) กล่าวว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องพร้อมเสมอที่จะหยุดเพื่อที่จะฟังอย่างตั้งใจ และต้องสนใจบุคคลอื่นอย่างแท้จริง สอดคล้องกับการวิจัยของโคโซล (Koshal, 2005) ได้ศึกษาถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการทำงานของผู้บริหารองค์กร ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นที่ยอมรับกันมากในระหว่างผู้นำองค์กรและสามารถประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีกับผู้นำและผู้จัดการขององค์กร

1.1.2 ด้านการตระหนักรู้ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการตระหนักรู้ ประกอบด้วย 1) เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 2) สามารถเรียงลำดับความสำคัญของภาระงานก่อนหลังได้ 3) สร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง 4) เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา 5) ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบหรือองค์กร 6) เห็นคนอื่นเดือดร้อนต้องช่วยเหลือทันที 7) กล่าวคำขอโทษในกรณีผิดพลาด 8) ตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เป็นจริง 9) ปฏิบัติในแนวทางใหม่ ๆ อย่างกล้าหาญ 10) รับรู้บริบทของสังคมอย่างมีสติ 11) มีนิสัยรักการอ่าน 12) ชี้แจงให้เห็นแก่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน และ 13) ตรวจสอบความคิดของตนทุกวัน ซึ่ง ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 94) เชื่อว่าการตระหนักรู้เกี่ยวกับตัวเอง ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเข้มแข็งขึ้น ความตระหนักรู้หมายรวมถึงความรู้และความเข้าใจความไม่เหมาะสมการรับรู้การมองการณ์ไกล อย่างที่กรีนลัฟตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำที่มีความสามารถมักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีอารมณ์หัวนัไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้เพราะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสันติในใจ และเอเบล (Abel, 2002, p.11) เน้นว่าการตระหนักรู้เรียกร้องการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือจากผู้นำ นั้นหมายถึง ความเชื่อถือในตัวผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งและสามารถที่จะเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของไเคน (Iken, 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อที่จะเปรียบเทียบการรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระหว่างคณาจารย์และลูกจ้างในสถาบัน โดยใช้เครื่องมือการประเมินภาวะผู้นำทางองค์กร ผลการศึกษา พบว่า คณาจารย์ยอมรับว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ได้ทดลองปฏิบัติในคณะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปสนับสนุนการพัฒนาแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นรูปแบบในการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพสำหรับพฤติกรรม

ใช้อดีตเป็นบทเรียนในอนาคต 2) วิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบันได้ 3) วางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบ 4) ร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน 5) มีความคิดที่จะพัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ 6) อธิบายภาพรวมก่อนลงมือปฏิบัติงาน 7) ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง 8) สร้างบรรยากาศความเป็นญาติ พี่น้องในการทำงาน 9) มีความคิดที่ชัดเจนสร้างเป็นมโนทัศน์ได้ 10) นำสิ่งดี ๆ ในอดีตมาสานต่อและพัฒนา 11) สนใจศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และ 12) ใช้สถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบันสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งสเปียร์ (Spears, 1995, p. 5) ได้ให้คำจำกัดความของการสร้างมโนทัศน์ไว้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผู้ที่พยายามจะทำนุบำรุงความสามารถในการมีความฝันอันยิ่งใหญ่ของพวกเขาเอาไว้บุคคลที่จะสามารถมองปัญหาด้วยการมีมโนทัศน์ที่แท้จริงบุคคลผู้นั้นจำเป็นต้องคิดให้กว้างไกลจากสภาพที่เป็นจริงในแต่ละวัน คุณลักษณะเช่นนี้เรียกร้องการมีวินัยในตนเองและการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงได้รับการเรียกให้ค้นหาความสมดุลระหว่างมโนทัศน์และวิธีการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกับมโนทัศน์ และทอมสัน (Thompson, 2005, p. 96) เชื่อว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ มีความสามารถที่ฝันเรื่องใหญ่ (Dream Great Dreams) สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาเพียงในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถสมดุลการจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

1.1.4 ด้านการมองการณ์ไกล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการมองการณ์ไกล ประกอบด้วย 1) วาดภาพในอนาคตโดยใช้ข้อมูล 2) ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง 3) ใช้ความผิดพลาดในอดีตมาแก้ไขปัจจุบันทำสิ่งที่ดีในอนาคต 4) มองให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา 5) พัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 6) เข้าใจถึงการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่กระทำในปัจจุบันส่งผลถึงอนาคต 7) สร้างและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับผู้ร่วมงาน 8) ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ 9) สร้างระบบข้อมูลสารสนเทศ 10) วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และ 11) แบ่งปันความคิดและความรู้สึกซึ่งกันและกัน ซึ่ง เอเบล (Abel, 2002, p. 15) การมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการตัดสินใจเพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาทางด้านสติปัญญา และความเฉลียวฉลาด ลิโววิช (Livovich, 1999, p. 5) เชื่อว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้มีความหมายที่สอดคล้องกับการสร้างความคิด คือ ความสามารถที่จะมองเห็นการณ์ไกลว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ใช่สิ่งง่าย ๆ ที่จะอธิบาย (คาดการณ์) ได้อย่างชัดเจน แต่ถึงง่ายที่จะพิสูจน์ เราจะรู้ก็ต่อเมื่อเราเห็นการมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะที่ช่วยผู้นำแบบผู้รับใช้ให้เข้าใจถึงบทเรียน

ในอดีต ความจริงในปัจจุบันและผลที่จะตามมาในอนาคต และยังเป็นอะไรที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณอีกด้วย และกรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 26) เชื่อกันว่าผู้นำควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่ผิดจรรยาบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และพลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ทั้ง ๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ ไม่มีใครสามารถพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ถ้าบุคคลนั้นไม่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วิธีทดสอบทำเมื่อผิดพลาดก็ทำซ้ำใหม่เรียกร้องความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลกว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจนโดยการใช้ยุทธวิธีที่แน่ชัดและการพิจารณาไตร่ตรอง ที่ฉับไว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทอมป์สัน (Thompson, 2005, Abstract) ได้ทำการศึกษา เรื่อง The Public - Superintendent and Servant Leadership การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนรัฐบาล ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงและคุณลักษณะผู้บริหารแบบผู้รับใช้ วิธีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณภาพนอกจากจะประกอบด้วยการวิจัยเชิงสำรวจยังใช้วิธีสัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด แต่มีความละเอียดถี่ถ้วนกับผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างของรัฐมนตรีในโซดา และรัฐวิสคอนซิน ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือผู้ที่ได้เข้าร่วมในการสนทนากับสมาคมผู้บริหาร โรงเรียนอเมริกัน จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ (การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเอื้อยวรักษ์ การตระหนักถึงการโน้มน้าวใจ การสร้างมนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน อุทิศตนเพื่องานพัฒนาบุคคล การสร้างกลุ่มชน) ได้ถูกนำมาใช้ในระบบการศึกษาเพื่อกำหนดบทบาทของผู้นำแบบผู้รับใช้ และพฤติกรรมผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะ 10 ประการของผู้นำแบบผู้รับใช้ และ เออร์วิง (Irving, 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม โดยใช้ตัวแปรของความรัก การให้อำนาจ การมีวิสัยทัศน์ ความถ่อมตน และความไว้วางใจ จากผลการศึกษา พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติและความสัมพันธ์เชิงบวกของตัวแปรแต่ละตัวเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความพึงพอใจในการทำงาน

1.2 ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์

1.2.1 ด้านการเห็นอกเห็นใจ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการเห็นอกเห็นใจ ประกอบด้วย 1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) เข้าใจปัญหาเอาใจเขามาใส่ใจเรา 3) นึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 4) มีความเมตตาต่อผู้อื่น 5) ให้ความสำคัญกับทุกคน ทุกตำแหน่ง 6) เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล 7) ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน มองว่าเขามีคุณค่า และพัฒนาได้ 8) ไม่เน้นการใช้อำนาจ และการสั่งการ 9) มีสติ ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ 10) ยอมรับความผิดพลาด

และให้โอกาส และ11) ปกป้องผู้ร่วมงานในกรณีปฏิบัติงานผิดพลาด ซึ่งวิทลีย์ (Wheatley, 1994) กล่าวว่า การเห็นอกเห็นใจ เป็นการพยายามเข้าใจและยอมรับผู้อื่นว่าเขามีความเป็นตัวของตัวเองและไม่มีใครเหมือน มีทักษะที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม โดยดูเพียงผลงานและการทำงานของเขา แนวคิดสำคัญของความสามารถด้านนี้คือ ความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่กำลังรุมล้อมเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบของผู้นำแบบผู้รับใช้ที่จะต้องมองให้เห็นความเป็นไปของสถานการณ์นั้นอย่างลึกซึ้งเพื่อจะได้เข้าใจว่าบทบาทของแต่ละคนมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างไร จากนั้นผู้นำมีหน้าที่ในการประเมินการกระทำต่าง ๆ ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร ทั้งนี้ต้องกระทำโดยปราศจากอิทธิพลครอบงำต่าง ๆ อันเกิดจากอารมณ์ หรืออคติการฟังและการเข้าใจความรู้สึกหรือปัญหาของผู้อื่นเป็นแนวคิดที่ผู้นำแสดงออกให้เห็น ได้จากการที่พวกเขาพบปะพูดคุยกับคนอื่น ๆ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสุภาพและความเป็นปुरुชนของพวกเขา วิธีที่พวกเขาตอบสนองต่อสิ่งที่กำลังเป็น ที่ถกเถียงหรือวิตกกังวลอยู่ในหมู่ชนวิธีที่พวกเขานำเสนองานอธิบายในสิ่งที่พวกเขาเชื่อเกี่ยวกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 93) ที่เชื่อว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย และ หว่อง (Wong, 2005) กล่าวว่า การเห็นอกเห็นใจ คือ การเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนที่แท้ของเขาเพื่อสามารถที่ระบุนความต้องการของแต่ละคนได้ รวมถึงการแสดงความห่วงใยในบุคคลแต่ละคน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชารอน (Sharon, 2004, Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Employee perception of servant leadership: comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment การศึกษาครั้งนี้แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถวัดและประเมินได้ในองค์การ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคะแนนจากภาวะผู้นำ การจัดการและการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แสดงให้เห็นว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับความพึงพอใจในการทำงาน

1.2.2 ด้านการเยียวยารักษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการเยียวยารักษา ประกอบด้วย 1) สร้างกำลังใจให้ต่อสู้ด้วยตนเอง 2) ปลอบใจด้วยวาจา 3) ฝึกให้ผู้ร่วมงานช่วยเหลือผู้อื่น 4) ปลุกจิตสำนึกให้ มีจิตอาสา 5) ช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหา 6) โอบอุ้มประคับประคอง 7) ให้โอกาส ให้เวลา ในการปฏิบัติงาน 8) ดำเนินถึงความแตกต่างของจิตใจคน 9) มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจริงใจ ในการช่วยเหลืออย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม 10) ช่วยเหลือในเรื่องที่เดือดร้อนตรงกับความต้องการ 11) ให้ความสำคัญกับกับความทุกข์ของผู้ร่วมงานเป็นที่ปรึกษาที่ดี 12) แก้ไขปัญหา อย่างสันติวิธี โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน 13) สร้างสันติกับตัวเองจัดการความเครียด ความกดดันจากนโยบายในระดับสูง 14) ศึกษาประวัติ และสาเหตุที่มาของพฤติกรรมเพื่อ การแก้ไขเยียวยาที่ได้ผล และ 15) มีจิตอาสา เอาใจใส่ เอื้ออาทรทุกคน ซึ่ง เอเบล (Abel, 2002, p. 27) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ความสามารถที่จะเยียวยา ตนเองและผู้อื่นได้ การเยียวยาเริ่มที่แต่ละคนและความสมบูรณ์ของบุคคล นั้นหมายถึงแต่ละคนมี อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริงและต้องมีความจริงใจที่จะเห็น บุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการขององค์กร แต่เน้น การเติบโตของมนุษย์แต่ละคนอย่างแท้จริงสเปียร์ (Spears, 1998) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำแบบผู้รับใช้เป็น รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมในยุคปัจจุบัน คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้มิได้เกิดจากการควบคุมโลก ภายนอก แต่ทว่าเกิดจากการที่ผู้นำกล้าที่จะเผชิญความเป็นจริงภายในตนเอง ทั้งด้านบวก และด้านลบของตน การรู้จักตัวตนที่แท้จริงของผู้นำจะช่วยให้ผู้นำมีคุณลักษณะของผู้เยียวยารักษา และยาโลม (Yalom, 1995, pp. 74-79 อ้างถึงใน จิตรา ดุษฎีเมธา, 2548) กล่าวว่า การเยียวยารักษา ช่วยให้ผู้คนเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเพราะมีปัจจัยการเยียวยาที่เป็นกลไกทำให้บุคคลเกิดการ เปลี่ยนแปลงความคิดความรู้สึกและพฤติกรรมที่เหมาะสม ปัจจัยเยียวยาจะค่อย ๆ พัฒนาและเกิดขึ้น ซึ่งจะทำงานพร้อม ๆ กันไป ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันไม่สามารถแยกออกจากกันได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไคเน (Iken, 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ใน สถาบันอุดมศึกษาเพื่อที่จะเปรียบเทียบการรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระหว่างคณาจารย์ และลูกจ้างในสถาบันโดยใช้เครื่องมือการประเมินภาวะผู้นำทางองค์การ ผลการศึกษา พบว่า ลูกจ้างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในสถาบันนั้น พบว่า ยังมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติตนให้มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

1.2.3 ด้านการ โน้มน้าวใจ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการโน้มน้าวใจ ประกอบด้วย 1) สร้างความศรัทธา 2) ใช้วาทศิลปะโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติงานด้วย 3) อธิบายให้เห็นข้อดี ข้อด้อย

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการโน้มน้าวใจ ประกอบด้วย 1) สร้างความศรัทธา 2) ใช้วาทศิลปะโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติงานด้วย 3) อธิบายให้เห็นข้อดี ข้อด้อย 4) โน้มน้าวใจด้วยความเข้าใจ 5) สร้างโอกาสในการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ 6) ใช้ถ้อยคำสุภาพ ให้เกียรติ 7) มีจิตวิทยาในการพูด 8) ใช้เหตุผลในการชักชวนโน้มน้าวใจ 9) มีคุณธรรม มีความจริงใจในการโน้มน้าวใจ 10) มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม 11) ใช้ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมเชิงบวก 12) ฝึกฝนธรรมชาติให้เที่ยงตรง และ 13) พูดความจริง ซึ่ง ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 94) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจ หรือการบังคับผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการซึ่งเป็นความแตกต่างอย่างหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้ กับผู้นำในแบบอื่น ๆ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ เทย์เลอร์ และกิลแฮม (Taylor & Gillham, 1998, p. 226) ได้สรุปว่าหลักการสำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้ นั้นเหมือนกับหลักการปฏิบัติเพื่อความมั่นคงของครอบครัว “ในทั้งสององค์การ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำให้ทั้งกลุ่มเข้มแข็ง ความปรารถนาที่แต่ละคนต้องการออกแรงอย่างแข็งขันนั้น เกิดจากการโน้มน้าวใจซึ่งขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของการอุทิศตนต่อเป้าหมายของสมาชิกและคุณภาพของผู้นำในการอำนวยความสะดวกนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด” เทย์เลอร์และกิลแฮม (Taylor & Gillham, 1994 cited in Finzel, 1994, p. 93) บันทึกไว้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามทำให้เกิดความเชื่อใจแทนที่จะใช้วิธีบังคับขู่เข็ญให้ปฏิบัติตาม องค์ประกอบประการนี้แสดงให้เห็นถึง ความแตกต่างอย่างชัดเจน ระหว่างการใช้บทบาทอำนาจที่สืบทอดตามประเพณีและวิธีการของผู้นำแบบผู้รับใช้ประธานาธิบดีไอเซนฮาวร์ได้ตอบย้ำถึงความสำคัญของการโน้มน้าวใจในบทความของท่านที่กล่าวว่า ท่านไม่ใช้วิธีที่รุนแรงเพราะนั่นเป็นการทำลายไม่ใช่วิธีของผู้นำแบบผู้รับใช้และเอเบล (Abel, 2002, p. 29) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสามารถทำให้บุคลากรเห็นดีด้วยกับเป้าหมายขององค์การ มากกว่าการใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องยึดมั่นว่าการโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยของโคโชล (Koshal, 2005) ได้ศึกษาถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการทำงานของผู้บริหารองค์การ ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นที่ยอมรับกันมากในระหว่างผู้นำองค์การและสามารถประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีกับผู้นำและผู้จัดการขององค์การ

1.2.4 ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ประกอบด้วย 1) มีจิตบริการ ดูแลช่วยเหลือคนอื่น 2) เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน โอบอ้อมอารี 3) ร่วมทุกข์ ร่วมสุข 4) รับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน 5) ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุด 6) กระจายงานกระจายความรับผิดชอบ

11) เป็นเพื่อนร่วมทางร่วมแก้ปัญหา และ 12) สร้างความเป็นหุ้นส่วน ซึ่งเทย์เลอร์ (Taylor, 2002, p. 41) ได้สรุปว่า เราสามารถบรรลุถึงการมีจิตวิญญาณแห่งการรับใช้นี้ได้โดยอาศัยการอุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างจริงจังเท่านั้น สรุปคุณลักษณะความรับผิดชอบร่วมกันตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะส่งผลให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร บล็อก (Block, 1996, p. 5 cited in Lirovich, 1999, p. 9) ได้ขยายความหมายของความรับผิดชอบร่วมกันว่า การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนนี้เรียกร้องให้เราเป็นผู้รับใช้และรับผิดชอบต่อองค์กร ไม่ระแวงระวังและควบคุมมากเกินไป เรายึดมั่นในความหมายแห่งการรับใช้ว่าเป็นการให้เกียรติแก่สิ่งที่เราได้รับมาเพื่อใช้อำนาจด้วยความอ่อนโยนและเพื่อสืบสานอุดมการณ์ที่อยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ แลมเบิร์ต (Lambert, 2004, Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Servant leadership qualities of principals, organizational climates, and student achievement: A Correlational Study โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาบรรยากาศองค์กร และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารแบบผู้รับใช้ และท่าทีของผู้บริหาร รวมถึงความสำเร็จขององค์กร โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน และผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน และชาอรอน (Sharon, 2004, Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Employee perception of servant leadership: comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment การศึกษาครั้งนี้แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถวัดและประเมินได้ในองค์กร จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคะแนนจากภาวะผู้นำ การจัดการและการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แสดงให้เห็นว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับความพึงพอใจในการทำงาน

1.3 ส่วนที่ 3 ด้านหน้าที่/ ทรัพยากร

1.3.1 ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ประกอบด้วย 1) ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาผู้คน 2) พัฒนาผู้ร่วมงานสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 3) ดำเนินการพัฒนาผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง 4) ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ กล่าวคำชื่นชม 5) ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้ทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ 6) ขจัดปัญหาและข้อขัดแย้งโดยสันติวิธี 7) มีจิตสาธารณะ 8) ทำเพื่อส่วนรวม 9) พัฒนาความคิดคน 10) ส่งเสริมกระบวนการกลุ่ม

11) ยอมรับในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเป็นและสามารถพัฒนาได้ 12) ทำจริงตามที่พูด และ 13) สนับสนุนงบประมาณ ซึ่ง ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 95) เชื่อว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน และสเปียร์ (Spears, 1995, p.6) ได้ให้ความหมายของการอุทิศตนเพื่อรับใช้ไว้ดังนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้อุทิศตนเพื่อการเติบโตของปัจเจกบุคคลเพราะประสบการณ์ของแต่ละบุคคลย่อมมีบทเรียนซ่อนไว้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องจดจำไว้ว่าตนมีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจของตนเพื่อการเติบโตของบุคคลที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นนักอ่าน นักทดลอง ผู้ทำนายที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งเป็นนักออกแบบที่ยืดหยุ่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเป็นผู้สามารถสร้างอนาคต มิใช่ให้อะไรเกิดขึ้นตามยถากรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของสตรีกแลนด์ (Strickland, 2006) ได้ศึกษาการรับรู้ถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วยตนเองของบรรดาผู้นำในองค์กรสาธารณะประโยชน์ โดยสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรทั้ง 5 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ถึงคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้นำองค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ตามความเห็นของสเปียร์ (Spears) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำส่วนมากมีความคุ้นเคยกับคำว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และยังสามารถแสดงออกถึงคุณลักษณะนั้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในการดำเนินชีวิตของพวกเขา คือ การมีชีวิตอยู่เพื่อคนอื่น ซึ่งทำให้ชีวิตของตนเองมีความหมายส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพของการทำงาน และไเคน (Iken, 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อที่จะเปรียบเทียบการรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระหว่างคณาจารย์และลูกจ้างในสถาบัน โดยใช้เครื่องมือการประเมินภาวะผู้นำทางองค์กร ผลการศึกษาพบว่า คณาจารย์ยอมรับว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ได้ทดลองปฏิบัติในคณะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปสนับสนุนการพัฒนาแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นรูปแบบในการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพสำหรับพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ส่วนลูกจ้างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในสถาบันนั้นพบว่า ยังมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติตนให้มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

1.3.2 ด้านการสร้างกลุ่มชน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการสร้างกลุ่มชน ประกอบด้วย 1) นำชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนา 2) เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กร 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ศึกษาความต้องการจำเป็นของชุมชน 6) สนทนาจนเกิดฉันทามติ 7) กำหนดภารกิจชัดเจน 8) จัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ร่วมงาน

9) ให้ความสำคัญกับความต้องการของชุมชน 10) ฝึกการเป็นผู้ให้ 11) พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร 12) สร้างความเป็นเจ้าของในองค์กร ซึ่ง เกียมแมทเทียว (Giammateo, 1981, p. 2) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ (Directing) และผู้ควบคุม (Controlling) แต่เป็นผู้นำให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดแรงจูงใจของบุคคลในองค์กร (Involving and Motivating) ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” จะมีลักษณะ 5 ประการดังนี้ 1) สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ 2) ทำให้งานสำเร็จ 3) ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน 4) ช่วยกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย และ 5) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของสตรีกแลน (Strickland, 2006) ได้ศึกษาการรับรู้ถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วยตนเองของบรรดาผู้นำในองค์กรสาธารณะประโยชน์ โดยสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรทั้ง 5 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ถึงคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้นำองค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ตามความเห็นของ สเปียร์ (Spears) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำส่วนมากมีความคุ้นเคยกับคำว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และยังได้แสดงออกถึงคุณลักษณะนั้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในการดำเนินชีวิตของพวกเขา คือ การมีชีวิตอยู่เพื่อคนอื่น ซึ่งทำให้ชีวิตของตนเองมีความหมายส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพของการทำงาน ออสเทมส์ (Ostrem, 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และระดับของความหวัง จิตสำนึกความยืดหยุ่น ความไว้วางใจในองค์กร และความไว้วางใจในผู้จัดการ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน

2. การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ด้านตนเอง

2.1.1 ด้านการฟัง ผลการตรวจสอบ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการฟัง ประกอบด้วย 1) มีความตั้งใจในการฟัง 2) มีความจริงใจในการฟัง 3) มีความอดทนในการฟัง 4) เปิดใจยอมรับฟังปัญหา 5) ให้ความสำคัญกับการฟัง 6) ฟังด้วยความสุภาพ 7) มีเจตนาที่ดีในการฟัง 8) ฟังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 9) มีวิจารณญาณในการฟัง 10) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูด 11) ฟังด้วยใจเป็นกลางไม่ได้เียง 12) ยินดีรับฟังทุกข้อมูลจนจบ 13) ฟังอย่างมีสติ และ 14) ฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจ ในด้านนี้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการฟังสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็นทั้งนี้เป็นเพราะการฟังเป็นสิ่งที่จำเป็นที่บริหารให้มีความสำคัญมาก

เพราะผู้บริหารสามารถที่จะเข้าใจปัญหาความต้องการของผู้ร่วมงานจากการฟัง เมื่อเข้าใจจะสามารถมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถนำไปสู่ผลสำเร็จของการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17-18) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพคุณธรรมซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่ง โดยเป็นอำนาจจากการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ จากอบส์ (Jacobs, 1970) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่บุคคลหนึ่งเสนอข่าวสารข้อมูล และบุคคลอื่นมีความเชื่อว่า เมื่อเขาปฏิบัติตามข้อเสนอแนะหรือความปรารถนาของบุคคลนั้นแล้ว ผลงานที่เขาได้รับจะได้รับการปรับปรุง และเก็บเมตเทียว (Giammateo, 1981, p. 2) ซึ่งให้เห็นว่าผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ (Directing) และผู้ควบคุม (Controlling) แต่เป็นผู้นำให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดแรงจูงใจของบุคคลในองค์การ (Involving and Motivating) ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” จะมีลักษณะ 5 ประการ 1) สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ 2) ทำให้งานสำเร็จ 3) ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน 4) ช่วยกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย 5) ทำให้เกิดความร่วมมื้อมุ่งใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

2.1.2 ด้านการตระหนักรู้ ผลการตรวจสอบ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการตระหนักรู้ ประกอบด้วย 1) เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 2) สามารถเรียงลำดับความสำคัญของภาระงานก่อนหลังได้ 3) สร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง 4) เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา 5) ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบหรือองค์การ 6) กล่าวคำขอโทษในกรณีผิดพลาด 7) ตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เป็นจริง 8) ปฏิบัติในแนวทางใหม่ ๆ อย่างกล้าหาญ 9) รับรู้บริบทของสังคมอย่างมีสติ 10) มีนิสัยรักการอ่าน 11) ชี้แจงให้เห็นแก่ความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน และ 12) ตรวจสอบความคิดของตนทุกวัน ประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่สามารถนำไปปฏิบัติจากการสนทนากลุ่ม ซึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ เห็นคนอื่นเดือดร้อนต้องช่วยเหลือทันที ทั้งนี้เป็นเพราะ ความเดือดร้อนของเพื่อนร่วมงานหรือของผู้อื่นนั้นบางครั้งเป็นผลจากการกระทำที่ไม่ถูกต้องของเขาสมควรได้รับผลการกระทำเพื่อให้เป็นประสบการณ์อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงบวก

2.1.3 ด้านการสร้างมโนทัศน์ ผลการตรวจสอบ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการสร้างมโนทัศน์ ประกอบด้วย

1) มองไปข้างหน้า ใช้อย่างดีเป็นบทเรียนในอนาคต 2) วิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบันได้ 3) วางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบ 4) ร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน 5) มีความคิดที่จะพัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ 6) อธิบายภาพรวมก่อนลงมือปฏิบัติงาน 7) ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง 8) สร้างบรรยากาศความเป็นญาติ พี่น้องในการทำงาน 9) มีความคิดที่ชัดเจนสร้างเป็นมโนทัศน์ได้ 10) นำสิ่งดี ๆ ในอดีตมาสานต่อและพัฒนา 11) สนใจศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่สามารถนำไปปฏิบัติจากการสนทนากลุ่ม ซึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ใช้สถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบันสร้างวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เป็นเพราะวิสัยทัศน์ที่ดีนั้นควรมีมุมมองแห่งอนาคต (Future Perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ เนตรพัฒนา ขาววิราช (2549) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีจะช่วยให้เกิดการเกิดการเปลี่ยนแปลง และทำให้มีความหวังในความสำเร็จในอนาคต

2.1.4 ด้านการมองการณ์ไกล ผลการตรวจสอบ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการมองการณ์ไกล ประกอบด้วย 1) วาดภาพในอนาคตโดยใช้ข้อมูล 2) ใช้ความผิดพลาดในอดีตมาแก้ไขปัจจุบันทำสิ่งที่ดีในอนาคต 3) มองให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา 4) พัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 5) เข้าใจถึงการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่กระทำในปัจจุบันส่งผลถึงอนาคต 6) สร้างและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับผู้ร่วมงาน 7) ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ 8) สร้างระบบข้อมูลสารสนเทศ 9) วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และ 10) แบ่งปันความคิดและความรู้สึกซึ่งกันและกัน ประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่สามารถนำไปปฏิบัติจากการสนทนากลุ่ม คือ ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางทั้งนี้เป็นเพราะในการพัฒนาองค์การนั้นผู้พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของภารดี อนันต์นาวิ (2545, หน้า 130) พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความสามารถในการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และฉวิล เกื้อกุลวงษ์ (2530, หน้า 209) กล่าวว่า ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนความสำเร็จของครูและนักเรียนนอกจากจะขึ้นอยู่กับผลงานโดยส่วนรวมของทุกฝ่ายแล้วยังขึ้นอยู่กับตัวของผู้นำและผู้นำนั้นต้องแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ครูทุกคนเต็มใจปฏิบัติงาน

2.2 ความสัมพันธ์

2.2.1 ด้านการเห็นอกเห็นใจ ผลการตรวจสอบ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการเห็นอกเห็นใจ ประกอบด้วย 1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) เข้าใจปัญหาเอาใจเขามาใส่ใจเรา 3) นึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 4) มีความเมตตาต่อผู้อื่น 5) ให้ความสำคัญกับทุกคน ทุกตำแหน่ง 6) เข้าใจความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล 7) ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน มองว่าเขามีคุณค่า และพัฒนาได้ 8) ไม่เน้นการใช้อำนาจ และการสั่งการ 9) มีสติ ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ 10) ยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาส 11) ปกป้องผู้ร่วมงานในกรณีปฏิบัติงานผิดพลาด ในด้านนี้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ มีความคิดเห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการเห็นอกเห็นใจสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารนั้นต้องพยายามเข้าใจและยอมรับผู้ร่วมงานว่า เขามีความเป็นตัวของตัวเอง มีทัศนคติต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากมีความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่กำลังรุมล้อมเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1997, p. 32) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเห็นอกเห็นใจ ในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและ ต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ และแมกซ์เวล (Maxwell, 1998, p. 36) กล่าวว่าภาวะผู้นำเริ่มที่หัวใจ ไม่ใช่ที่หัวและเมื่อมีศรัทธาที่แท้จริงได้รับการพัฒนา และเมื่อผู้นำสามารถรักผู้ตามได้อย่างแท้จริงผู้นำจะได้รับความเคารพนับถือและผู้ตามพร้อมที่จะตามผู้นำด้วยใจอย่างแท้จริง

2.2.2 ด้านการเชี่ยวชาญรักษา ผลการตรวจสอบ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 1) สร้างกำลังใจให้ต่อสู้ด้วยตนเอง 2) ปลอบใจด้วยวาจา 3) ฝึกให้ผู้ร่วมงานช่วยเหลือผู้อื่น 4) ช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหา 5) โอกาสปราศรัยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี 6) ให้โอกาส ให้เวลาในการปฏิบัติงาน 7) คำนึงถึงความแตกต่างของจิตใจคน 8) มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจริงใจในการช่วยเหลืออย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม 9) ช่วยเหลือในเรื่องที่เดือดร้อนตรงกับความต้องการ 10) ให้ความสำคัญกับความทุกข์ของผู้ร่วมงานเป็นที่ปรึกษาที่ดี 11) แก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน 12) สร้างสันติกับตัวเองขจัดความเครียดความกดดันจากนโยบายในระดับสูง 13) ศึกษาประวัติ และสาเหตุที่มาของพฤติกรรมเพื่อการแก้ไขเยียวยาที่ได้ผล และ 14) มีจิตอาสา เอาใจใส่ เอื้ออาทรทุกคน ประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่สามารถนำไปปฏิบัติจากการสนทนากลุ่ม ซึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ปลุกจิตสำนึกให้ มีจิตอาสา ทั้งนี้เป็นเพราะ จิตสำนึก จิตอาสานั้นเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการปลูกฝัง และเป็นสิ่งที่เป็นพื้นฐานมาจากแต่ละครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับพระไพศาล วิสาโล กล่าวว่า “เนื้อแท้ของความเป็นอาสาสมัครนั้นอยู่ที่จิตใจ คือมี จิตอาสา ที่ต้องการช่วยเหลือผู้อื่น หรือนึกถึงส่วนรวม จะเป็นครู พ่อค้า นักธุรกิจ ข้าราชการ ก็สามารถเป็นอาสาสมัครได้ตลอดเวลาหากมีจิตใจ ที่คำนึงถึงส่วนรวม

อยู่เสมอ เราจำเป็นต้องตระหนักรู้เสมอว่า “อาสาศัมคร” นั้นไม่ใช่เป็นอาชีพ หากคือสำนึกที่สมควรมีอยู่คู่กับความเป็นมนุษย์ของเราจนกว่าชีวิตจะหาไม่

2.2.3 ด้านการโน้มน้าวใจ ผลการตรวจสอบ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการโน้มน้าวใจ ประกอบด้วย 1) สร้างความศรัทธา 2) ใช้วาทศิลปะโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติงานด้วย 3) อธิบายให้เห็นข้อดี ข้อด้อย 4) โน้มน้าวใจด้วยความเข้าใจ 5) สร้างโอกาสในการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ 6) ใช้ถ้อยคำสุภาพ ให้เกียรติ 7) มีจิตวิทยาในการพูด 8) ใช้เหตุผลในการชักชวนโน้มน้าวใจ 9) มีคุณธรรม มีความจริงใจในการโน้มน้าวใจ 10) มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม 11) ใช้ภาวะผู้นำและพฤติกรรมเชิงบวก และ 12) ฝึกฝนธรรมให้เที่ยงตรง ประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่สามารถนำไปปฏิบัติจากการสนทนากลุ่ม คือ พูดความจริง ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้เกิดข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน

2.2.4 ด้านการรับผิชอบร่วมกัน ผลการตรวจสอบ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการรับผิชอบร่วมกัน ประกอบด้วย 1) มีจิตบริการ ดูแลช่วยเหลือคนอื่น 2) เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน โอบอ้อมอารี 3) ร่วมทุกข์ ร่วมสุข 4) รับผิชอบต่อเพื่อนร่วมงาน 5) ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุด 6) กระจายงาน กระจายความรับผิดชอบ 7) ความสำเร็จเป็นของผู้ปฏิบัติงานทุกคน 8) สร้างความประทับใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน 9) ชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวดำเนินงานร่วมกัน 10) พัฒนาทีมงานโดยใช้การบริหารคุณภาพ 11) เป็นเพื่อนร่วมทาง ร่วมแก้ปัญหา และ 12) สร้างความเป็นหุ้นส่วน ในด้านนี้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการรับผิชอบร่วมกัน สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะ ทุกคนในองค์กร ต่างมีความสำคัญต่อองค์กรเท่ากัน สามารถสร้างความเจริญเติบโตให้เกิดในองค์กรอันส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม สอดคล้องกับบล็อก (Block, 1994, p. 5) ได้ขยายความหมายของความรับผิดชอบร่วมว่า การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนนี้เรียกร้องให้เรารับใช้และรับผิดชอบต่อองค์กร ไม่ระแวงระวังและควบคุมมากเกินไป เรายึดมั่นในความหมายแห่งการรับใช้ว่าเป็นการให้เกียรติแก่สิ่งที่เราได้รับมาเพื่อใช้อำนาจด้วยความอ่อนน้อม โยนและเพื่อสืบสานอุดมการณ์ที่อยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง

2.3 หน้าที่/ ทรัพยากร

2.3.1 ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ผลการตรวจสอบ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ประกอบด้วย 1) ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาผู้คน 2) พัฒนาผู้ร่วมงานสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่

การงาน 3) ดำเนินการพัฒนาผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง 4) ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ กล่าวคำชื่นชม 5) ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้ทำงานอย่างเป็นธรรม 6) ขจัดปัญหาและข้อขัดแย้งโดยสันติวิธี 7) มีจิตสาธารณะ 8) ทำเพื่อส่วนรวม 9) พัฒนาความคิดคน 10) ส่งเสริมกระบวนการกลุ่ม 11) ยอมรับในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเป็นและสามารถพัฒนาได้ 12) ทำจริงตามที่พูด และ 13) สนับสนุนงบประมาณ ในด้านนี้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ มีความคิดเห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอก ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคคล บุคลิกภาพและจิตวิญญาณ ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรม ผลงานต่าง ๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ด้วยความเชื่อนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมอบอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน ผู้นำแบบผู้รับใช้ตระหนักดีถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโตของทั้งการเป็นบุคคลหน้าทีการทำงานตลอดจนชีวิตจิตใจของพนักงานทุกคน สอดคล้องกับแนวคิดของสเปียร์ (Spears, 1995, p. 6) ได้ให้ความหมายของการอุทิศตนเพื่อรับใช้ไว้ดังนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้อุทิศตนเพื่อการเติบโตของปัจเจกบุคคลเพราะประสบการณ์ของแต่ละบุคคลย่อมมีบทเรียนซ่อนไว้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องจดจำไว้ว่าตนมีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจของตนเพื่อการเติบโตของบุคคลที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน

2.3.2 ด้านการสร้างกลุ่มชน ผลการตรวจสอบ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการสร้างกลุ่มชน ประกอบด้วย 1) นำชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนา 2) เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กร 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ศึกษาความต้องการจำเป็นของชุมชน 6) สนทนาจนเกิดฉันทามติ 7) กำหนดภารกิจชัดเจน 8) จัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ร่วมงาน 9) ให้ความสำคัญกับความต้องการของชุมชน 10) พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร 11) สร้างความเป็นเจ้าของในองค์กร ประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่สามารถนำไปปฏิบัติ จากการสนทนากลุ่ม ซึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ฝึกเป็นผู้ให้ ซึ่งสอดคล้องกับกรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) ยอมรับว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ได้มาจากการรับการอบรมแต่เป็นการค่อย ๆ พัฒนาเปลี่ยนแปลง และเชื่อมั่นว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคลและการอุทิศตนเองเพื่อการเติบโตของผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำสาระและรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปกำหนดเป็นนโยบายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารในสังกัด

1.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดผู้รับผิดชอบในระดับสำนักงานเขตพื้นที่ โดยแต่งตั้งคณะทำงานที่เป็นทีมหลัก กำหนดแผนงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการแบบผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อขยายผลสู่ผู้บริหารในสังกัด

1.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนดแผนงาน งบประมาณ และจัดให้มีการพัฒนาผู้บริหารในสังกัด ให้มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย แนวคิด หลักการ วิธีการดำเนินงานนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2 ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ

1.2.1 ควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบแรก คือ การฟัง ฝึกให้เกิดในตนเองโดยฝึกให้ตนมีความตั้งใจในการฟัง มีความจริงใจในการฟัง มีความอดทนในการฟัง เปิดใจยอมรับฟังปัญหาให้ความสำคัญกับการฟัง ฟังด้วยความสุภาพ มีเจตนาที่ดีในการฟัง ฟังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีวิจารณ์ญาณในการฟัง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูด ฟังด้วยใจเป็นกลางไม่ได้แย้ง ฟังแล้วต้องถามตอบได้ ยินดีรับฟังทุกข้อมูลจนจบ ฟังอย่างมีสติ และฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจ

1.2.2 ควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบที่สอง คือ การเห็นอกเห็นใจฝึกให้เกิดในตนเองโดยฝึกให้ตนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้าใจปัญหาเอาใจเขามาใส่ใจเรา เน้นถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความเมตตาต่อผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน ทุกตำแหน่ง เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน มองว่าเขามีคุณค่าและพัฒนาได้ ไม่นั่นการใช้อำนาจ และการสั่งการ มีสติ ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ ยอมรับความผิดพลาดและให้ออากาส และปกป้องผู้ร่วมงานในกรณีปฏิบัติงานผิดพลาด

1.2.3 ควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบที่สาม คือ การเยียวารักษาฝึกให้เกิดในตนเองโดยฝึกช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานสร้างกำลังใจให้ต่อสู้ด้วย

ตนเอง ปลอดภัยด้วยวาจา ฝึกให้ผู้ร่วมงานช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหา โอกาส ปล่อยให้เวลาในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงความแตกต่างของ จิตใจคน มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจริงใจในการช่วยเหลืออย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ช่วยเหลือในเรื่องที่เดือดร้อนตรงกับความต้องการให้ความสำคัญกับความทุกข์ของผู้ร่วมงานเป็น ที่ปรึกษาที่ดี แก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน สร้างสันติกับตัวเอง จัดความเครียดความกดดันจากนโยบายในระดับสูง ศึกษาประวัติและสาเหตุที่มาของพฤติกรรม เพื่อการแก้ไขเยียวยาที่ได้ผล และมีจิตอาสา เอาใจใส่ เอื้ออาทรทุกคน

1.2.4 ควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบที่สี่ คือ การ ตระหนักรู้ฝึกให้เกิดในตนเองโดยฝึกให้ตนมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถ เรียงลำดับความสำคัญของภาระงานก่อนหลังได้ สร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงาน และ ผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา ให้มีความสำคัญกับคนมากกว่าระบบหรือองค์การ กล่าวคำ ขอโทษในกรณีผิดพลาด ตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เป็นจริง ปฏิบัติในแนวทางใหม่ ๆ อย่าง กล้าหาญ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีสติ มีนิสัยรักการอ่าน ชี้แจงให้เห็นแก่ความสำเร็จของ องค์การอย่างยั่งยืน และตรวจสอบความคิดของตนทุกวัน

1.2.5 ควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบที่ห้า คือ การโน้มน้าวใจ ฝึกให้เกิดในตนเอง ดังนี้ สร้างความศรัทธา ใช้วาทศิลป์โน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงาน ยินดีปฏิบัติงานด้วย อธิบายให้เห็นข้อดี ข้อด้อย โน้มน้าวใจด้วยความเข้าใจ สร้างโอกาสในการ สนทนาแบบไม่เป็นทางการ ใช้ถ้อยคำสุภาพ ให้เกียรติ มีจิตวิทยาในการพูด ใช้เหตุผลในการ ชักชวนโน้มน้าวใจ มีคุณธรรม มีความจริงใจในการโน้มน้าวใจ มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม ใช้ภาวะผู้นำและพฤติกรรมเชิงบวก และฝึกมโนธรรมให้เที่ยงตรง

1.2.6 ควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบที่หก คือ การสร้างมโนทัศน์ ฝึกให้เกิดในตนเอง ดังนี้ มองไปข้างหน้า ใซ้อดีตเป็นบทเรียนในอนาคต วิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบันได้ วางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบร่วมกำหนดเป้าหมายใน การทำงาน มีความคิดที่จะพัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ อธิบายภาพรวมก่อนลงมือ ปฏิบัติงาน ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง สร้างบรรยากาศความเป็นญาติ พี่น้องในการทำงาน มีความคิดที่ชัดเจนสร้างเป็นมโนทัศน์ได้ นำสิ่งดี ๆ ในอดีตมาสานต่อพัฒนา และสนใจศึกษา ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

1.2.7 ควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์ประกอบที่เจ็ด คือ การมองการณ์ไกล ฝึกให้เกิดในตนเอง ดังนี้ วาดภาพในอนาคตโดยใช้ข้อมูลใช้ความผิดพลาดใน อดีตมาแก้ไขปัจจุบันทำสิ่งที่ดีในอนาคต มองให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา พัฒนาองค์การให้

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เข้าใจถึงการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่กระทำในปัจจุบันส่งผลถึงอนาคต สร้างและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับผู้ร่วมงาน ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร สร้างระบบข้อมูลสารสนเทศ วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และแบ่งปันความคิดและความรู้ซึ่งกันและกัน

1.2.8 ควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์กรประกอบที่แปด คือ ความรับผิดชอบร่วมกัน ฝึกให้เกิดในตนเอง ดังนี้ มีจิตบริการดูแล ช่วยเหลือคนอื่น เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน โอบอ้อมอารี ร่วมทุกข์ ร่วมสุข รับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุด กระจายงาน กระจายความรับผิดชอบ ความสำเร็จเป็นของผู้ปฏิบัติงานทุกคน สร้างความประทับใจให้แก่เพื่อนร่วมงานชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวดำเนินงานร่วมกัน พัฒนาทีมงาน โดยใช้การบริหารคุณภาพเป็นเพื่อนร่วมทางร่วมแก้ปัญหา และสร้างความเป็นหุ้นส่วน

1.2.9 ควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์กรประกอบที่เก้า คือ การอุทิศตนเพื่อพัฒนานคน ฝึกให้เกิดในตนเอง ดังนี้ นำชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนา เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาความต้องการจำเป็นของชุมชน สนทนาจนเกิดฉันทามติ กำหนดภารกิจชัดเจน จัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ร่วมงานให้มีความสำคัญกับความต้องการของชุมชน พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และ สร้างความเป็นเจ้าของในองค์กร

1.2.10 ควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ องค์กรประกอบที่สิบ คือ การสร้างกลุ่มชน ฝึกให้เกิดในตนเอง ดังนี้ นำชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนา เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาความต้องการจำเป็นของชุมชน สนทนาจนเกิดฉันทามติ กำหนดภารกิจชัดเจน จัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ร่วมงานให้มีความสำคัญกับความต้องการของชุมชน พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และ สร้างความเป็นเจ้าของในองค์กร

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้

2.2 ควรมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคม