

# การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## A SERVANT LEADERSHIP MODEL OF THE BASIC EDUCATION SCHOOL ADMINISTRATORS



วิระเวก สุขสุคนธ์\*\*

ผศ.ดร.ภารตี อนันต์นาวิ\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) สร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยเทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน 3) ตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

### ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างจากผู้เชี่ยวชาญ มี 3 ส่วน ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ตนเอง ประกอบด้วย 1) ด้านการฟัง 2) ด้านการตระหนักรู้ 3) ด้านการสร้างมโนทัศน์ 4) ด้านการมองการณ์ไกล ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ ประกอบด้วย 5) ด้านการเห็นอกเห็นใจ 6) ด้านการเยียวยารักษา 7) ด้านการโน้มน้าวใจ 8) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนที่ 3 หน้าที่ / ทักษะประกอบด้วย 9) ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ 10) ด้านการสร้างกลุ่มชน

2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตรวจสอบโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ส่วน ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ตนเองประกอบด้วย 1) ด้านการฟัง 2) ด้านการตระหนักรู้ 3) ด้านการสร้างมโนทัศน์ 4) ด้านการมองการณ์ไกล ส่วนที่ 2 ความ

\* วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\* นิสิตหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



สัมพันธ์ ประกอบด้วย 5) ด้านการเห็นอกเห็นใจ 6) ด้านการเยียวยารักษา 7) ด้านการโน้มน้าวใจ 8) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนที่ 3 หน้าที่ / ทรัพยากรประกอบด้วย 9) ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ 10) ด้านการสร้างกลุ่มชน

## ABSTRACT

The study was designed to develop a servant leadership model of the basic education school administrators. The methodology of the study comprised three steps; 1) analyzing the documents concerning servant leadership; 2) designing a servant leadership model of the basic education school administrators using Delphi Technique; and 3) checking a servant leadership model by focus group technique. The statistics used were percentage, median and interquartile range.

The results revealed by experts have 3 part (ten aspects) of servant leadership were as follows: part one self: 1) listening, 2) awareness, 3) conceptualization, 4) foresight; part two relationship: 5) empathy, 6) healing, 7) persuasion 8) stewardship; and part three task/ resources: 1) commitment to the growth of people 2) building community.

The results of servant leadership revealed by school administrators have 3 parts (ten aspects) of servant leadership were as follows: part one; self: 1) listening, 2) awareness, 3) conceptualization, 4) foresight; part two relationship: 5) empathy, 6) healing, 7) persuasion 8) stewardship; and part three task/ resources: 1) commitment to the growth of people 2) building community.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคของสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – based Society and Economy) กล่าวคือ เป็นสังคมที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้เป็นฐานที่สำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยต่างได้รับอิทธิพลจากสังคมแบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ส่งผลให้แต่ละประเทศมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศของตน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ให้รอดหน้าท้าทายกับนานาชาติประเทศได้อีกทั้ง โลกยุคใหม่ต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์และมีเจตจำนงที่แน่วแน่ในการพัฒนางานไปสู่ทิศทางใหม่ๆ มองกว้าง คิดไกล และใฝ่สูง เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนคนอื่น (ประเวศ วะสี, 2543, หน้า 47) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1991, p. 30) ที่ให้คุณค่าและความสำคัญในความเป็นบุคคลของมนุษย์ทุกคน รับผิดชอบต่อความต้องการของ



กลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัว ไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง และเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมสูง เป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์มากกว่าคุณค่าของความเป็นมนุษย์ การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นความรู้สึกที่มีอยู่ตามธรรมชาติที่เกิดความปรารถนาที่จะรับใช้บุคคลทั่วไป เป็นการแสวงหาเพื่อการพัฒนาของแต่ละบุคคลที่มุ่งไปสู่ความต้องการของผู้อื่น และมีความพร้อมที่จะสนับสนุนชีวิตกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงการตัดสินใจ ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดพลังในสถาบันและยังเป็นการส่งเสริมปรับปรุงสังคม ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในสถานศึกษาที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับการวิจัยของ ภารตี อนันต์นาวิ (2545, หน้า 130) พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความสามารถในการบริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ตามเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองจากผู้สั่งการมาเป็นผู้รับใช้เปลี่ยนแปลงการบริหารจากบนลงล่างเป็นการบริหารแนวราบสอดคล้องกับแนวคิดของ Lloyd (1996, p.30) เชื่อว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นการสะท้อนความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่กว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ การเน้นย้ำความเข้าใจอย่างนี้เป็นเสมือนการเสริมพลังให้แก่บุคคลและองค์การ ซึ่งสเปียร์ (Spear, 2004, p.10) สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำส่วนมากมีความคุ้นเคยกับคำว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และได้แสดงถึงคุณลักษณะนั้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในการดำเนินชีวิตของพวกเขา คือ การมีชีวิตอยู่เพื่อคนอื่น ซึ่งทำให้ชีวิตของตนเองมีความหมายส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพของการทำงานซึ่ง เออร์วิง (Irving, 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม โดยใช้ตัวแปรของความรัก การให้อำนาจ การมีวิสัยทัศน์ ความถ่อมตน และความไว้วางใจ ผลการศึกษา พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติและความสัมพันธ์เชิงบวกของตัวแปรแต่ละตัวเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานควรตระหนักถึงความสำคัญและสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ให้แก่ตนเองเนื่องจากผลการวิจัยของนักวิชาการยืนยันว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ซึ่ง รุ่งเรือง สุชาภิรมย์ (2544, หน้า 175) ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติกรณีศึกษานโยบายการศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการพัฒนาเป็นกระบวนการทุกอย่างที่จะทำให้สิ่งที่มีอยู่เป็นอยู่เจริญขึ้น ดีขึ้น เป็นประโยชน์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตัวคน ระบบงานของสถานศึกษา อาคารสถานที่ และความรู้สึกนึกคิด ดังนั้นเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงสนใจและสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารศึกษาชั้นพื้นฐาน นำไปพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของตน ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
2. เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 สร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย

1) ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัยโดยศึกษาเอกสารจากหนังสือที่เขียนโดยกรีนลีย์ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 2) ร่างรูปแบบจำลอง (Modeling) เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของกรีนลีย์ โดยมีองค์ประกอบ 10 องค์ประกอบ คือ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชนโดยการสังเคราะห์ผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 แล้วนำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

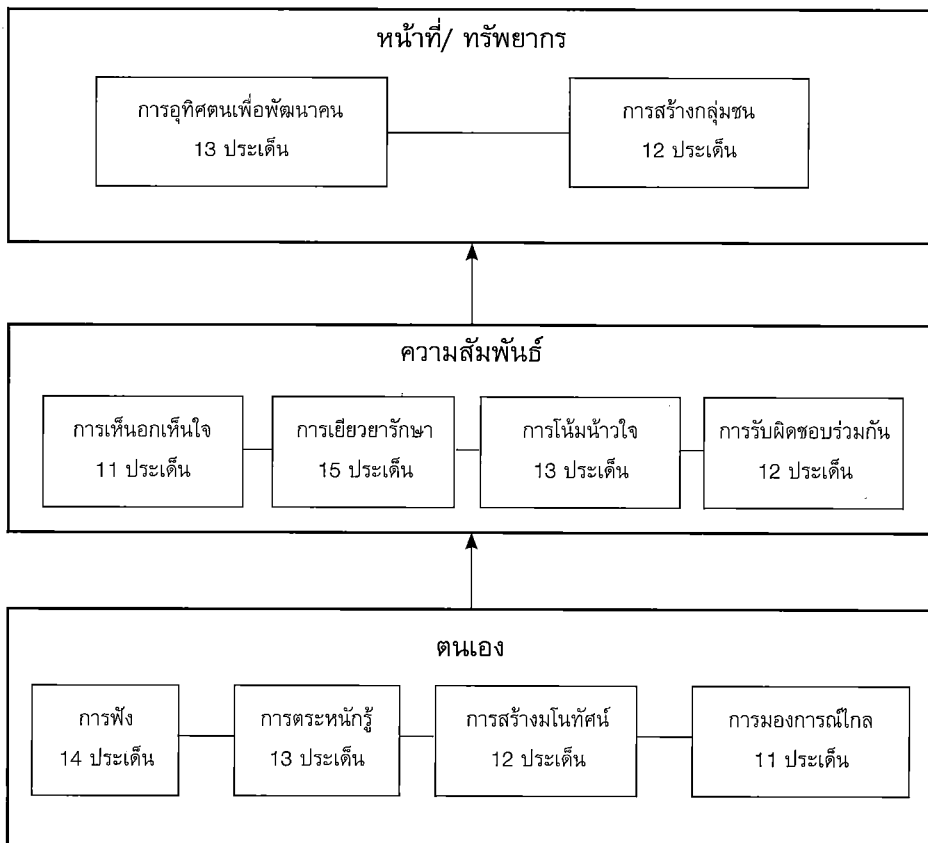
ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบรูปแบบรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธี Focus Group เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่สามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

## สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างจากผู้เชี่ยวชาญ มี 3 ส่วน ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ตนเอง ประกอบด้วย 1) ด้านการฟัง 2) ด้านการตระหนักรู้ 3) ด้านการสร้างมโนทัศน์ 4) ด้านการมองการณ์ไกล ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ ประกอบด้วย 5) ด้านการเห็นอกเห็นใจ 6) ด้านการเยียวยารักษา 7) ด้านการโน้มน้าวใจ 8) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนที่ 3 หน้าที่ / ทรัพยากร ประกอบด้วย 9) ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ 10) ด้านการสร้างกลุ่มชน

2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการตรวจสอบโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ส่วน ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ตนเอง ประกอบด้วย 1) ด้านการฟัง 2) ด้านการตระหนักรู้ 3) ด้านการสร้างมโนทัศน์ 4) ด้านการมองการณ์ไกล ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ ประกอบด้วย 5) ด้านการเห็นอกเห็นใจ 6) ด้านการเยียวยารักษา 7) ด้านการโน้มน้าวใจ 8) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนที่ 3 หน้าที่ / ทรัพยากรประกอบด้วย 9) ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ 10) ด้านการสร้างกลุ่มชน โดยได้สร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากผู้เชี่ยวชาญ

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

#### 1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### 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 ซึ่ง กรีนลีฟ (Greenleaf, 1997, p.12) กล่าวว่า ข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนที่สุดผู้นำสามารถเข้าถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก็คือ การที่ผู้นำต้องถามตนเองว่าเขาฟังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงหรือไม่ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องฟังคนอื่นอย่างตั้งใจ ฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (Inner Voice) สอดคล้องกับการวิจัยของโคโซล (Koshal, 2005) ได้ศึกษาถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการทำงานของผู้บริหารองค์การ ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นที่ยอมรับกัน

มากในระหว่างผู้นำองค์กรและสามารถประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีกับผู้นำและผู้จัดการขององค์กร

1.1.2 ด้านการตระหนักรู้ ประกอบด้วย 1) เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 2) สามารถเรียงลำดับความสำคัญของภาระงานก่อนหลังได้ 3) สร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง 4) เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา 5) ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบหรือองค์กร 6) เห็นคนอื่นเดือดร้อนต้องช่วยเหลือทันที 7) กล่าวคำขอโทษในกรณีผิดพลาด 8) ตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เป็นจริง 9) ปฏิบัติในแนวทางใหม่ๆ อย่างกล้าหาญ 10) รับรู้บริบทของสังคมอย่างมีสติ 11) มีนิสัยรักการอ่าน 12) ชี้แจงให้เห็นแก่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน และ 13) ตรวจสอบความคิดของตนทุกวัน ซึ่ง ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p.94) เชื่อว่าการตระหนักรู้เกี่ยวกับตัวเอง ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเข้มแข็งขึ้น ความตระหนักรู้หมายรวมถึงความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล อย่างที่กรีนลีย์ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้นำที่มีความสามารถมักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีอารมณ์หวั่นไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่างๆ ได้ เพราะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสันติในใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของไอเคน (Iken, 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อที่จะเปรียบเทียบการรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระหว่างคณาจารย์และลูกจ้างในสถาบัน โดยใช้เครื่องมือการประเมินภาวะผู้นำทางองค์กร ผลการศึกษา พบว่า คณาจารย์ยอมรับว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ได้ทดลองปฏิบัติในคณะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปสนับสนุนการพัฒนาแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นรูปแบบในการสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพสำหรับพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ส่วนลูกจ้างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในสถาบันนั้น พบว่า ยังมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติตนให้มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

1.1.3 ด้านการสร้างมโนทัศน์ ประกอบด้วย 1) มองไปข้างหน้า ใช้อดีตเป็นบทเรียนในอนาคต 2) วิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบันได้ 3) วางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบ 4) ร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน 5) มีความคิดที่จะพัฒนาหน่วยงานตามลำดับความสำคัญ 6) อธิบายภาพรวมก่อนลงมือปฏิบัติงาน 7) ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง 8) สร้างบรรยากาศความเป็นญาติ พี่น้องในการทำงาน 9) มีความคิดที่ชัดเจนสร้างเป็นมโนทัศน์ได้ 10) นำสิ่งดีๆ ในอดีตมาสานต่อและพัฒนา 11) สนใจศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ และ 12) ใช้สถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบันสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งสเปียร์ (Spear, 1995, p.5) ได้ให้คำจำกัดความของการสร้างมโนทัศน์ไว้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผู้ที่พยายามจะทำนุบำรุงความสามารถในการมีความฝันอันยิ่งใหญ่ของพวกเขาเอาไว้ บุคคลที่จะสามารถมองปัญหาด้วยการมีมโนทัศน์ที่แท้จริงบุคคลผู้นั้นจำเป็นต้องคิดให้กว้างไกลจากสภาพที่เป็นจริงในแต่ละวัน คุณลักษณะเช่นนี้เรียกร้องการมีวินัยในตนเองและการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงได้รับการเรียกให้ค้นหาความสมดุลระหว่างมโนทัศน์และวิธีการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกับมโนทัศน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทอมป์สัน (Thompson, 2005, Abstract) ได้ทำการศึกษา เรื่อง The Public - Superintendent and Servant Leadership การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงและคุณลักษณะผู้บริหารแบบผู้รับใช้ วิธีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณภาพนอกจากจะประกอบด้วยการศึกษาเชิงสำรวจ ยังใช้วิธีสัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด



แต่มีความละเอียดถี่ถ้วนกับผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างของรัฐมินเนโซต้า และรัฐวิสคอนซิน ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือผู้ที่ได้เข้าร่วมในการสนทนากับสมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ (การสร้างมนทัศน์)

1.1.4 ด้านการมองการณ์ไกล ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์โดยใช่ข้อมูล 2) ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง 3) ใช้ความผิดพลาดในอดีตมาแก้ไขปัจจุบัน ทำสิ่งที่ดีในอนาคต 4) มองให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา 5) พัฒนาการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 6) เข้าใจถึงการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่กระทำในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต 7) สร้างและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับผู้ร่วมงาน 8) ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร 9) สร้างระบบข้อมูลสารสนเทศ 10) วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และ 11) แบ่งปันความคิดและความรู้สึกซึ่งกันและกัน ซึ่ง เอเบล (Abel, 2002, p.15) กล่าวว่า การมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการการตัดสินใจ เพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาทางด้านสติปัญญา และความเฉลียวฉลาดสอดคล้องกับ ลิโววิช (Livovich, 1999, p.5) ที่เชื่อว่า ลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้มีความหมายที่สอดคล้องกับการสร้างความคิด คือ ความสามารถที่จะมองเห็นการณ์ไกลว่า อะไรจะเกิดขึ้นกับเหตุการณ์นั้นๆ ไม่ใช่สิ่งง่าย ๆ ที่จะอธิบาย (คาดการณ์) ได้อย่างชัดเจน แต่ก็ง่ายที่จะพิสูจน์ เราจะรู้ก็ต่อเมื่อเราเห็นการมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะ ที่ช่วยผู้นำแบบผู้รับใช้ให้เข้าใจถึงบทเรียนในอดีต ความจริงในปัจจุบัน และผลที่จะตามมาในอนาคต และยังเป็นอะไรที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของเออร์วิง (Irving, 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม โดยใช้ตัวแปรของความรัก การให้อำนาจ การมีวิสัยทัศน์ ความถ่อมตน และความไว้วางใจ จากผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกของตัวแปรแต่ละตัวเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## 1.2 ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์

1.2.1 ด้านการเห็นอกเห็นใจ ประกอบด้วย 1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) เข้าใจปัญหาเอาใจเขามาใส่ใจเรา 3) นึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 4) มีความเมตตาต่อผู้อื่น 5) ให้ความสำคัญกับทุกคน ทุกตำแหน่ง 6) เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล 7) ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน มองว่าเขามีคุณค่า และพัฒนาได้ 8) ไม่เน้นการใช้อำนาจและการสั่งการ 9) มีสติไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ 10) ยอมรับความผิดพลาด และให้ออกัส และ 11) ปกป้องผู้ร่วมงานในกรณีปฏิบัติงานผิดพลาด ซึ่งหว่อง (Wong, 2005) กล่าวว่า การเห็นอกเห็นใจ คือ การเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนที่แท้ของเขาเพื่อสามารถที่ระบุความต้องการของแต่ละคนได้ รวมถึงการแสดงความห่วงใยในบุคคลแต่ละคน สอดคล้องกับงานวิจัยของชาร์อน (Sharon, 2004, Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Employee perception of servant leadership: comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment การศึกษาครั้งนี้ แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่สามารถวัดและประเมินได้ในองค์การ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคณะแนจากภาวะผู้นำ การจัดการและการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แสดงให้เห็นว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับความพึงพอใจในการทำงาน

1.2.2 ด้านการเยียวยารักษา ประกอบด้วย 1) สร้างกำลังใจให้ต่อสู้ด้วยตนเอง 2) ปลอบใจด้วยวาจา 3) ฝึกให้ผู้ร่วมงานช่วยเหลือผู้อื่น 4) ปลุกจิตสำนึกให้ มีจิตอาสา 5) ช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหา 6) โอบอ้อมอารีมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี 7) ให้โอกาส ให้ความเวลาในการปฏิบัติงาน 8) คำนึงถึงความแตกต่างของจิตใจคน 9) มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจริงใจในการช่วยเหลืออย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม 10) ช่วยเหลือในเรื่องที่เดือดร้อนตรงกับความต้องการ 11) ให้ความสำคัญกับความทุกข์ของผู้ร่วมงานเป็นที่ปรึกษาที่ดี 12) แก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี โดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน 13) สร้างสันติกับตัวเองขจัดความเครียดความกดดันจากนโยบายในระดับสูง 14) ศึกษาประวัติ และสาเหตุที่มาของพฤติกรรมเพื่อการแก้ไขเยียวยาที่ได้ผล และ 15) มีจิตอาสา เอาใจใส่ เอื้ออาทรทุกคน ซึ่ง เอเบล (Abel, 2002, p.27) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญและเป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ความสามารถที่จะเยียวยาตนเองและผู้อื่นได้ การเยียวยาเริ่มที่แต่ละคนและความสมบูรณ์ของบุคคล นั้นหมายถึงแต่ละคนมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริง และต้องมีความจริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการขององค์กร แต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละคนสอดคล้องกับงานวิจัยของไอเคน (Iken, 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระหว่างคณาจารย์และลูกจ้างในสถาบัน โดยใช้เครื่องมือการประเมินภาวะผู้นำทางองค์กร ผลการศึกษา พบว่า ลูกจ้างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในสถาบันนั้น ยังมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติตนให้มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

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 มีความจริงใจในการโน้มน้าวใจ 10) มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม 11) ใช้ภาวะผู้นำและพฤติกรรมเชิงบวก 12) ฝึกมโนธรรมให้เที่ยงตรง และ 13) พูดความจริง ซึ่งทอมป์สัน (Thompson, 2005, p.94) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ ซึ่งเป็นความแตกต่างอย่างหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้ กับผู้นำในแบบอื่นๆ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ สอดคล้องกับงานวิจัยของโคโซล (Koshal, 2005) ได้ศึกษาถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการทำงานของผู้บริหารองค์กร ผลการศึกษา พบว่า องค์กรประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นที่ยอมรับกันมากในระหว่างผู้นำองค์กรและสามารถประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีกับผู้นำและผู้จัดการขององค์กร

1.2.4 ด้านการรับผิดชอบร่วมกัน ประกอบด้วย 1) มีจิตบริการ การดูแลช่วยเหลือคนอื่น 2) เอาใจใส่ผู้ร่วมงานโอปอ้อมอารี 3) ร่วมทุกข์ ร่วมสุข 4) รับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน 5) ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ดีที่สุด 6) กระจายงานกระจายความรับผิดชอบ 7) ความสำเร็จเป็นของผู้ปฏิบัติงานทุกคน 8) สร้างความประทับใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน 9) ซื่อสัตย์สุจริต ประสงค์แนวดำเนินงานร่วมกัน 10) พัฒนาทีมงานโดยใช้การบริหารคุณภาพ 11) เป็นเพื่อนร่วมทางร่วมแก้ปัญหา และ 12) สร้างความเป็นหุ้นส่วน ซึ่งเทย์เลอร์ (Taylor, 2002, p.41) ได้สรุปว่า เราสามารถ



บรรลุถึงการมีจิตวิญญาณแห่งการรับใช้นี้ได้ก็โดยอาศัยการอุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างจริงใจเท่านั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ แลมเบิร์ต (Lambert, 2004, Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Servant leadership qualities of principals, organizational climates, and student achievement: A Correlational Study โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา บรรยากาศขององค์กร และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารแบบผู้รับใช้ และท่าทีของผู้บริหาร รวมถึงความสำเร็จขององค์กร โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน และผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

### 1.3 ส่วนที่ 3 ด้านหน้าที่ / ทรัพยากร

1.3.1 ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน 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) เชื่อว่า ความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน สอดคล้องกับงานวิจัยของสตรีกแลนค์ (Strickland, 2006) ได้ศึกษาการรับรู้ถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วยตนเองของบรรดาผู้นำในองค์กรสาธารณะประโยชน์ โดยสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรทั้ง 5 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ถึงคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้นำองค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ตามความเห็นของ สเปียร์ (Spears) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำส่วนมากมีความคุ้นเคยกับคำว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และยังได้แสดงออกถึงคุณลักษณะนั้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในการดำเนินชีวิตของพวกเขา คือ การมีชีวิตอยู่เพื่อคนอื่น ซึ่งทำให้ชีวิตของตนเองมีความหมายส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพของการทำงาน

1.3.2 ด้านการสร้างกลุ่มชน ประกอบด้วย 1) นำชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนา 2) เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) สร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กร 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ศึกษาความต้องการจำเป็นของชุมชน 6) สนทนาจนเกิดฉันทามติ 7) กำหนดภารกิจชัดเจน 8) จัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ร่วมงาน 9) ให้ความสำคัญกับความต้องการของชุมชน 10) ฝึกการเป็นผู้ให้ 11) พัฒนามาตรฐานองค์กร 12) สร้างความเป็นเจ้าของในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ออสเทมส์ (Ostrem, 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับระดับของความหวัง จิตสำนึกความยึดเหนี่ยว ความไว้วางใจในองค์กร และความไว้วางใจในผู้จัดการ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน

## 2. การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.1 ด้านตนเอง

2.1.1 ด้านการฟัง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในด้านการฟังสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะการฟังเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมาก เพราะผู้บริหารสามารถที่จะเข้าใจปัญหาความต้องการของผู้ร่วมงานจากการฟัง เมื่อเข้าใจจะสามารถมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถนำไปสู่ผลสำเร็จของการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17-18) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพคุณธรรมซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่ง โดยเป็นอำนาจจากการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

2.1.2 ด้านการตระหนักรู้ พบว่า ประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไม่สามารถนำไปปฏิบัติจากการสนทนากลุ่ม ซึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ เห็นคนอื่นเดือดร้อนต้องช่วยเหลือทันที ทั้งนี้เป็นเพราะ ความเดือดร้อนของเพื่อนร่วมงานหรือของผู้อื่นนั้น บางครั้งเป็นผลจากการกระทำที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบวินัยจรรยาบรรณของข้าราชการที่ดี สมควรได้รับโทษตามที่กำหนดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงบวก ซึ่ง พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 หมวด 6 วินัยและการรักษาวินัย มาตรา 82 ระบุว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องรักษาวินัยที่บัญญัติเป็นข้อห้ามและข้อปฏิบัติไว้ในหมวดนี้โดยเคร่งครัดอยู่เสมอ และหมวด 7 การดำเนินการทางวินัยมาตรา 98 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยให้ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยมิชักช้า และในการสอบสวนจะต้องแจ้งข้อกล่าวหา และสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่มีให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ โดยระบุหรือไม่ระบุชื่อพยานก็ได้ เพื่อให้ผู้ถูกกล่าวหามีโอกาสชี้แจงและนำสืบแก้ข้อกล่าวหา

2.1.3 ด้านการสร้างมโนทัศน์ พบว่า ประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไม่สามารถนำไปปฏิบัติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ใช้สถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบันสร้างวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เป็นเพราะ วิสัยทัศน์ที่ตื้นเขินควรมีมุมมองแห่งอนาคต (Future perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2549) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง และทำให้มีความหวังในความสำเร็จในอนาคต

2.1.4 ด้านการมองการณ์ไกล พบว่า ประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไม่สามารถนำไปปฏิบัติ คือ ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้เป็นเพราะในการพัฒนาองค์กรนั้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของภารตี อนันต์นาวิ (2545, หน้า 130) พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความสามารถในการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และ ถวิล เกื้อกุลวงษ์ (2530, หน้า 209)

กล่าวว่า ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน ความสำเร็จของครูและนักเรียนนอกจากจะขึ้นอยู่กับผลงานโดยส่วนรวมของทุกฝ่ายแล้วยังขึ้นอยู่กับตัวของผู้นำและผู้นำนั้นต้องแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ครูทุกคนเต็มใจปฏิบัติงาน

## 2.2 ความสัมพันธ์

2.2.1 ด้านการเห็นอกเห็นใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ มีความคิดเห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการเห็นอกเห็นใจ สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ทุกประเด็น ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารนั้นต้องพยายามเข้าใจและยอมรับผู้ร่วมงานว่า เขามีความเป็นตัวของตัวเอง มีทัศนคติที่ต่อผู้ร่วมงานไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากมีความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่กำลังรุมล้อมเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1997, p.32) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเห็นอกเห็นใจในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและ ต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ และแมกซ์เวล (Maxwell, 1996, p.36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เริ่มที่หัวใจ ไม่ใช่ที่หัวและเมื่อมิตรภาพที่แท้จริงได้รับการพัฒนา และเมื่อผู้นำสามารถรักผู้ตามได้อย่างแท้จริง ผู้นำจะได้รับความเคารพนับถือ และผู้ตามพร้อมที่จะตามผู้นำด้วยใจอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของชารอน (Sharon, 2004, Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Employee perception of servant leadership: comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment การศึกษาครั้งนี้แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถวัดและประเมินได้ในองค์การ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคะแนนจากภาวะผู้นำ การจัดการและการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แสดงให้เห็นว่า ช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับความพึงพอใจในการทำงาน

2.2.2 ด้านการเสียยวรักษ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่สามารถนำไปปฏิบัติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ปลุกจิตสำนึกให้มีจิตอาสา ทั้งนี้เป็นเพราะจิตสำนึก จิตอาสานั้นเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการปลูกฝัง เป็นสิ่งที่เป็นพื้นฐานมาจากแต่ละครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จิตอาสา (2552) คือ การให้และช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันในสังคม เป็นสิ่งที่ดำรงมาคู่กับมนุษย์ตั้งแต่อดีต เพื่อช่วยให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในท่ามกลางความขาดแคลนอาหาร และสิ่งของเครื่องใช้ จะเห็นได้ว่าผู้มีจิตอาสานั้นมีจุดประสงค์คือช่วยเหลือผู้อื่น เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยความสมัครใจ แสดงออกด้วยการอาสาไม่สามารถบังคับให้เกิดขึ้นได้

2.2.3 ด้านการโน้มน้าวใจ พบว่า ประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่สามารถนำไปปฏิบัติ คือ การพูดความจริง ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตามนโยบายหน่วยงานต้นสังกัดทำให้เกิดข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ บิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี

- พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547  
การดี อนันต์นาวิ. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา*  
*สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุสิต,*  
*สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- รุ่งเรือง สุชาภิรมย์. (2544). *วิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ*  
*กรณีศึกษานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต,*  
*สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา*  
*ทั่วประเทศ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.*
- Abel, A. T. (2002). *The characteristics, behaviors, and effective work environments of*  
*servant leaders: A Delphi study*, Doctoral dissertation, Educational Leadership and  
Policy Studies, Graduate School, Blacksburg, Virginia.
- Block, P. (1996, February). Reassigning responsibility. *Sky*, 18(2), 26-31.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis: The Greenleaf Center (30).  
\_\_\_\_\_. (1997). *The servant leadership: A journey into the nature of legitimate power*  
*and greatness*. New York: Paulist Press.  
\_\_\_\_\_. (1977). *Servant leadership*. Mahwah, New Jersey: Paulist Press.
- Iken, S. L. (2005). *Servant leadership in higher education: Exploring perceptions of Educators*  
*and Staff employed in a university setting*. Doctoral dissertation, Graduate  
School, The University of North Dakota.
- Irving, J. A. (2005). *Servant leadership and the effectiveness of teams*. Doctoral dissertation,  
Organizational Leadership, Graduate School, Regent University.
- Koshal, J. N. O. (2005). *Servant leadership theory: Application of the construct of service in*  
*the context of Kenyan leaders and managers*. Doctoral dissertation, Organizational  
Leadership, Graduate School, Regent University.
- Lambert, W. E. (2004). *Servant leadership qualities of principals, organizational climates,*  
*and student achievement: A correlational Study*. Doctoral dissertation, Education,  
Graduate School, Nova Southeastern, University. (Photocopied).
- Livovich, M. P. (1999). *An investigation of servant-leadership in public school*  
*Superintendents In the State of Indiana*. Doctoral dissertation, Education, Graduate  
School, Indiana State University, Photocopied.
- Lloyd, B. (1996). A new approach to leadership. *Leadership & Organizational Development*  
*Journal*, 17(7), 29-32.
- Maxwell, J. C. (1996). *The irrefutable laws of leadership: Follow them and people will*  
*follow you*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Books.



- Ostrem, L. M. (2005). *Servant leadership and work – related outcomes: A multilevel model*. Doctoral dissertation, Business Administration, Management, Graduate School, The University of Nebraska-Lincoln.
- Sharon , L. (2004). *Employee perception of servant leadership: comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment*. Doctoral dissertation, Organizational Leadership, Graduate School, Indiana Wesleyan University.
- Spears, L. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf’s theory of servant Leadership in influenced today’s top management thinker*. New York: John Wiley & Sons.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Focus on the leadership: Servant –leadership for the 21<sup>st</sup> century*. New York: John Wiley & Sons.
- Strickland, S. A. (2006). *Not for-profit organizational leaders’ self –perception of servant leadership characteristics*. Doctoral dissertation, Business Administration, Managements, Graduate School, Capella University.
- Taylor, T. A. (2002). Examination of leadership practices of principals identified as servant Leaders. *International Journal of Leadership in Education*, No.5, 63.
- Thompson, H. (2005). *The public school superintendent and servant leadership*. Doctoral Dissertation, Education, Graduate School Wisconsin University. (Photocopied)
- Wong, N., (2005). *Servant leadership: An opponent – process model and the revised servant Leadership profile*. Paper presented at the servant leadership roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA, on Oct.16, 2003.

“The happiest people don’t have the best of everything,  
they just make the best of everything.

คนที่มีความสุขที่สุด ไม่ใช่คนที่ ‘มี’ ทุกอย่างในชีวิตที่ดีที่สุด  
แต่คือคนที่สามารถ ‘ทำ’ ทุกอย่างในชีวิตให้ดีที่สุด”