



โปรแกรมการพัฒนาระบบผู้นำให้บริการของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

วิทยานิพนธ์

ของ

อาทิตยา บริพันธ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

กันยายน 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

วิทยานิพนธ์

ของ

อาทิตยา บริพันธ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

กันยายน 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

THE DEVELOPMENT FOR A SERVANT LEADERSHIP PROGRAM FOR  
PERSONNEL UNDER THE OFFICE OF PRIMARY  
EDUCATION SERVICE AREA

BY

ARTHITAYA BORIPUN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for The  
Doctor of Education Degree in Leadership in Education Administration

Sakon Nakhon Rajabhat University

September 2017

All Rights Reserved Sakon Nakhon Rajabhat Universtty

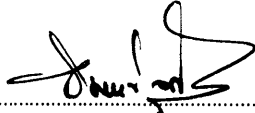
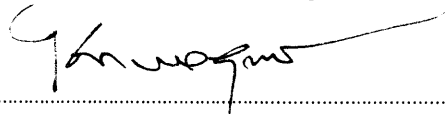
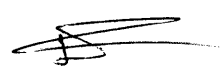
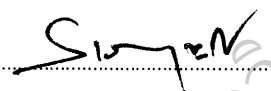


ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

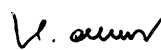
ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ อาทิตยา บริพันธ์

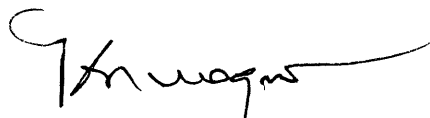
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 .....ประธานกรรมการสอบ .....	 .....กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี)	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์) ประธานที่ปรึกษา
 .....กรรมการสอบ .....	 .....กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)	(ดร.ละม้าย กิตติพร) กรรมการที่ปรึกษา
 .....กรรมการสอบ .....	 .....กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ)	(ดร.ภัณฑรัักษ์ พลดี) กรรมการที่ปรึกษา
	วิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)  
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 18 เดือน กันยายน พ.ศ. 2560  
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความรู้ณาและความช่วยเหลือ เป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ภรณ์รัชนี พลดี และ ดร.ละม้าย กิตติพร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณไตรย์ กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ และอาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำทุกท่าน ที่ให้กำลังใจและแนวปฏิบัติในการศึกษาจนผู้วิจัยประสบความสำเร็จ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทั้ง 14 ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ในการสังเคราะห์และยืนยันองค์ประกอบ และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยเป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้ทางการบริหาร การศึกษา รุ่นที่ 6 (ภาพพิเศษ) ทุกท่านที่ให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา และขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่คอยดูแลช่วยเหลือ และให้กำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้จนสำเร็จ ลุล่วงด้วยดี

คุณประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่มีต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงคุณบิดามารดา และบูรพาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอน ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมีความเพียรพยายามในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จด้วยดี

อาทิตยา บริพันธ์

ชื่อเรื่อง	โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ผู้วิจัย	อาทิตยา บริพันธ์
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ ดร.ภรณ์รัักษ์ พลดี ดร.ละม้าย กิตติพร
ปริญญา	ค.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2560

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) สร้างและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ3) ตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการที่กับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งดำเนินการดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็น แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร ขั้นที่ 2 การศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และขั้นที่ 3 การศึกษาเชิงสำรวจ

ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนา แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ และขั้นที่ 2 การปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ และระยะที่ 3 การทดลองใช้ภาคสนาม แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การออกแบบการทดลอง ขั้นที่ 2 การทดลองภาคสนาม และขั้นที่ 3 การสรุปผลการทดลอง

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็น ของการพิจารณาภาวะผู้นำใ้บริการเรียงลำดับจากมากที่สุดลงไปได้แก่ ประกอบด้วย 1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1) การตัดสินใจ และ (2) การสร้างทีมงาน 2) การมีพลังแห่งการทำงาน มี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1) การตระหนักรู้ และ (2) การนำ 3) การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม

มี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1) การห้วงใยผู้อื่น และ (2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน 4) ความสุขภาพอ่อนโยน มี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1) ความมีมนุษยสัมพันธ์ และ (2) การเป็นต้นแบบ 4) และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

2. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย คือ หลักการ จุดมุ่งหมาย และแนวทางการพัฒนาซึ่งแบ่งออกเป็น 2 โครงการได้แก่ 1) โครงการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 และ 2) โครงการอบรมเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ

3. ประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรมีดังนี้

3.1 โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้การนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3.2 ผลการทดลองใช้ทำให้ภาวะผู้นำใ้บริการหลังการทดลองเพิ่มขึ้น จากก่อนการทดลองใช้ คิดเป็นร้อยละ 68,72

3.2 ปฏิกริยาตอบสนองทางบวกต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร หลังการทดลองใช้โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ :** โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร

<b>TITLE</b>	The Development for a Servant Leadership Program for Personnel under the Office of Primary Educational Service Area
<b>AUTHOR</b>	Arthitaya Boripun
<b>ADVISORS</b>	Asst. Prof. Dr.Sawat Pothivat Dr.Phanrak Phontue Dr.Lamai Kittipon
<b>DEGREE</b>	Ed.D. (Leadership in Educational Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakhon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2017

### ABSTRACT

The purposes of this research were to: 1) assess needs for servant leadership development among personnel under the Office of Primary Educational Service Area; 2) construct and develop a servant leadership program for personnel; and 3) validate the effectiveness of the developed program. The development process was divided into three phases: Phase I Personnel Needs Analysis. The needs analysis procedure involved three steps: Step 1– document inquiries, Step 2 – scholars’ reviews, and Step 3 – a survey; Phase II Program Design and Refinement encompassed two steps: Step 1– program design, and Step 2–program refinement; and Phase III was related to implementing the developed program. The three steps were conducted including experimental design, program implementation, and summary of findings.

The findings were as follows:

1. The needs for servant leadership development were ranked by descending order as follows: 1) Striving for performance excellence comprising two sub–components (1) decision making, and (2) team building; 2) Being energized at work involving two sub–components (1) awareness, and (2) leading; 3) Bringing



benefit to society comprising two sub-components (1) caring for others, and (2) devotion for others' development; and 4) Being polite and kind involving two sub-components (1) interpersonal relation, and (2) being a model; and 4) The needs of personnel for servant leadership development as a whole was at a high level.

2. The program for servant leadership development consisted of principles, objectives, and guidelines for development which could be categorized into two projects: 1) a training project for servant leadership development toward excellence; and 2) a training project on networking for servant leadership development toward excellence.

3. The effectiveness of the developed program revealed that:

3.1 The developed program was appropriate and possible to further implementation at a high level;

3.2 After the implementation, personnel demonstrated increasing servant leadership at 68.72 percent; and

3.3 The positive responses toward the developed program after the implementation were average as a whole at a high level.

**Keywords :** Servant Leadership Development Program,  
Personnel Servant Leadership

# สารบัญ

บทที่		หน้า
1	<b>บทนำ</b> .....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	คำถามของการวิจัย.....	6
	ความมุ่งหมายการวิจัย.....	7
	ความสำคัญของการวิจัย.....	7
	ขอบเขตการวิจัย.....	7
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
	นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	12
2	<b>เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	15
	ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการ.....	15
	ตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ.....	55
	ตอนที่ 3 แนวคิดการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น .....	61
	ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา .....	75
	ตอนที่ 5 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	88
	ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development).....	95
	ตอนที่ 7 บทสังเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการ ของบุคลากร.....	114
3	<b>วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	127
	ระยะที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็น .....	127
	ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนา .....	134
	ระยะที่ 3 การทดลองใช้ภาคสนาม .....	138

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>143</b>
ตอนที่ 1 ระยะที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็น.....	143
ตอนที่ 2 ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนา.....	156
ตอนที่ 3 ระยะที่ 3 การทดลองใช้ภาคสนาม.....	172
<b>5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>181</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	181
วิธีดำเนินการวิจัย.....	182
อภิปรายผลการวิจัย .....	186
ข้อเสนอแนะ .....	188
บรรณานุกรม .....	191
ภาคผนวก .....	201
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	203
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย.....	207
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	229
ภาคผนวก ง สรุปผลการสัมภาษณ์ .....	257
ภาคผนวก จ ค่า IOC .....	277
ภาคผนวก ฉ คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น .....	285
ภาคผนวก ช โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ.....	293
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	371

## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	เปรียบเทียบความแตกต่างบริบทของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ.....	24
2	ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ .....	26
3	แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ .....	46
4	สรุปความแตกต่างระหว่างการพัฒนาผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ Day.....	77
5	แสดงจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	130
6	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	147
7	การแปลค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการ.....	149
8	การแปลค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการ ด้านการมีพลังแห่งการทำงาน.....	149
9	การแปลค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการ ด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม.....	151
10	การแปลค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการ ด้านความสุภาพอ่อนโยน.....	152
11	การแปลค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการ ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ.....	153
12	ข้อเสนอการนำวิธีการพัฒนาใช้ในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการ.....	155
13	กิจกรรมและรายละเอียดการใช้งบประมาณ.....	159
14	ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม	169
15	การประเมินตนเองก่อนและหลังการทดลองใช้โปรแกรมพัฒนา	173
16	ประเมินปฏิกริยาตอบสนองต่อโปรแกรมการพัฒนา	174

17	แบบบันทึกสรุประยะเนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ค่า IOC แบบสอบถาม	273
18	แบบบันทึกสรุประยะเนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ค่า IOC แบบประเมินตนเอง	275
19	แบบบันทึกสรุประยะเนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ค่า IOC แบบประเมิน ปฏิบัติการตอบสนองต่อการพัฒนา	277
20	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ	281
21	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินตนเองทั้งฉบับ	283
22	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อ โปรแกรมทั้งฉบับ	285

## บัญชีภาพประกอบ

### ภาพประกอบ

### หน้า

1	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	11
2	กรอบแนวคิดจากทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการประยุกต์ใช้ในการวิจัย.....	23
3	รูปแบบสมรรถภาพของภาวะผู้นำ.....	59
4	รูปแบบการฝึกอบรมประสมระหว่างนอกรงานกับในงาน.....	59
5	การออกแบบระบบการอบรมและพัฒนา ของ Tracey.....	60
6	แสดงลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์ .....	71
7	กรอบแนวคิดเชิงเหตุผลการพัฒนาวิชาชีพระดับบุคลากรทางการศึกษาที่ส่งผล ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน.....	78
8	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	90

9	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา (R&D) ตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตน์.....	120
10	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาผลผลิต (product) ตามทัศนะของสุภัทตร์ วิบูลย์และคณะ.....	108
11	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา.....	109
12	ลำดับขั้นของการวิจัยและพัฒนา ตามทัศนะของสุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม.	111
13	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาตามแนวคิดของนางลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช .....	113
14	โครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรม .....	125
15	ขั้นตอนการวิจัย.....	141

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ในยุคของศตวรรษที่ 21 ในช่วงระหว่าง ค.ศ. 2001 - 2100 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรและรูปแบบการทำงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันดังกล่าวทำให้องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขต และโครงสร้างที่แน่นอน ทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายมาเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญา มากขึ้น (สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, 2553, หน้า 45) ดังนั้น ในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำเก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Den Hartog & Koopman, 2001, p. 213) เพราะหากองค์กรบริหารจัดการบุคลากรตามแบบยุคอุตสาหกรรมที่เน้นการควบคุมเข้มงวดทำให้ศักยภาพของมนุษย์ถูกมองข้าม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ดังนั้น แนวทางที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานแบบสมัยใหม่จึงต้องอาศัยการมอบอำนาจให้แก่บุคลากร ซึ่งการมอบอำนาจแก่บุคลากรจะได้ผลดีคือ วัฒนธรรมองค์กรที่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมอบอำนาจนี้คือทิศทางที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำพร้อมที่จะเป็นผู้บริการนั่นเอง (Covey, 2001, p. 78) นักวิชาการได้พยายามศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรมานานหลายทศวรรษ โดยแนวคิดภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกจะเป็นการศึกษาเพื่อหาคำตอบว่าผู้นำเกิดจากคุณลักษณะใดบ้างที่ทำให้แตกต่างจากผู้ที่มีใช้ผู้นำ ต่อมาในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 แนวทางการศึกษาให้ความสนใจกับพฤติกรรมของผู้นำโดยแนวคิดนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้ได้ ในยุคต่อมาช่วงปลายทศวรรษ 1960 เกิดแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่มองว่าภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในช่วงกลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการ

ซึ่งทำให้เกิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลายทฤษฎี ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาโรมี 2) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และ 3) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2553, หน้า 31) อย่างไรก็ตามในยุคเริ่มต้นของศตวรรษ ที่ 21 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรและรูปแบบการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่การมีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้ตามได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัด ความสามารถของผู้ตาม สอดคล้องกับทัศนะของกรี วงศ์พุม (2550, หน้า 105) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ส่วนทัศนะของธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 112) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (influence) หรือการดลบันดาลใจ (inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มบุคคลหรือองค์การกำหนดไว้ ในส่วนทัศนะของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 300) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำคือผู้มีอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ สำหรับทัศนะของวิโรจน์ สารรัตน์ (2553, หน้า 90) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด หรือ ผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (change) โดยที่ Certo (2006, p. 37) จำแนกภาวะผู้นำเน้นหลายแบบได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบสอนงาน (coaching leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบพิเศษ (super leadership) 4) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurial leadership) และ 5) ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership)

ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (servant leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำอุทิศตัวรับใช้บริการเสียสละให้ผู้อื่นพัฒนาทั้งด้านจิตใจและความสามารถ สร้างเป็นสังคมที่อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์การสมัยใหม่ ภาวะผู้นำใฝ่บริการจะมองข้ามหรือไม่ใส่ใจกับการแข่งขัน แต่จะนำแบบแผนหรือวิธีการตัดสินใจของกลุ่มที่ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานเข้ามาแทนที่จะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานที่เขาเล็งเห็นถึงพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับการเป็นผู้ตามแบบ



ผู้ใช้ ผู้นำประเภทนี้ดูเหมือนว่าจะมีศักยภาพที่ปรับปรุงพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่พวกเขาให้การศึกษาอบรมใช้ชีวิตเพื่อการบริการ Livovich (1999, p. 314) อธิบายถึงผู้นำใฝ่บริการจะสร้างความเข้าใจและแนวปฏิบัติซึ่งจะนำมาซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมคุณค่าและพัฒนาตัวตนของบุคคล การสร้างทีมงาน การแบ่งปันอำนาจและหน้าที่เพื่อความดีงามของแต่ละบุคคลแก่องค์กร การอยู่ร่วมกันในสังคม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน และการมุ่งพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spears (1996) กล่าวว่า คือ หลักการที่สำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือการมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Stakeholder' s Need) โดยยึดหลักในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ที่ยึดหลักความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) นั่นเอง เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้เป็นเสียงสะท้อนกลับถึงผลการทำงานขององค์กรนั่นเอง ปัจจุบันแนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำใฝ่บริการ (servant leadership) ได้รับความนิยมนและมีแพร่หลายในต่างประเทศ

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคการบริหารจัดการศึกษาไทยจากสภาพการณ์ปัจจุบัน รายงานสภาวะการศึกษาไทย พ.ศ. 2554 – 2555 ของวิทยากร เชียงกูล (บทความออนไลน์) พบว่า ผู้บริหารในยุคการปฏิรูปการศึกษามีภารกิจที่ต้องให้ความร่วมมือ เสียสละ และอุทิศตนที่จะช่วยแก้ไขปัญหาคriticalหลายประการ ดังนั้น การจัดการศึกษาหรือกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และมีคุณภาพที่ใช้งานได้ และสอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมของประเทศ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านภาวะผู้นำ จากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมในอดีต มาสู่แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ที่มุ่งเน้นผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกลระดับสากล มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมุ่งเน้นไปที่การมีคุณธรรมสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานให้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงเป็นแนวทางและคำตอบที่มีความเหมาะสมและลงตัวกับสำหรับสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นกับทุกองค์กร ด้วยเหตุผลและหลักการของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) ที่มีความรับผิดชอบพื้นฐาน คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทำให้เสริมพลังอำนาจแก่ผู้ตาม ตามแนวคิดของ Yukl (2002) สำหรับภาวะผู้นำของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไทยในปัจจุบันลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความเหมาะสม

เนื่องจากภาวะผู้นำแบบไฟบริการได้มีการประยุกต์ไปใช้ทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย สามารถประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้ปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักการปฏิบัติในองค์กร 2) การใช้หลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์กร 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญของงาน และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและองค์กรธุรกิจ โดยแนวคิดของSpear (2004) สอดคล้องกับทัศนะของBlanchard (2006) ที่ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบไฟบริการ จะต้องเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่เก่ง เพราะงานของผู้นำประเภทนี้คือการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งการประพฤติตนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบไฟบริการจะทำให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มความพึงพอใจ และทำให้ยินดีที่จะร่วมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของMiears (2004) Anderson (2005) Valdemar (2008) และยิ่งสอดคล้องกับ Russell and Stone (2002) ที่ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553) ดังนั้น การใช้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการในการทำงานและบริหารงานย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งการทำงานให้มีประสิทธิภาพต้องพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับเพื่อนร่วมงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร ส่งผลต่อไปถึงบุคลากรครูผู้รับบริการให้มีความพร้อมที่จะสอนเด็กนักเรียนต่อไป ด้วยเหตุผลดังกล่าว ภาวะผู้นำไฟบริการอาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน คุณสมบัติ 10 ประการของภาวะผู้นำไฟบริการ ดังนี้ 1) การรับฟังอย่างตั้งใจ (Listening) 2) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) การพิทักษ์รักษา (Stewardship) 9) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) และ 10) การสร้างชุมชน (Building Community)

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development ; R&D) เป็นการวิจัยที่ได้รับ การพัฒนาขึ้นมา มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพ

ของงาน กระบวนการหลักของการวิจัยและพัฒนา (R&D) มี 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดนวัตกรรม 2) การพัฒนานวัตกรรมและนำไปทดลองในภาคสนาม โดยพัฒนาบุคลากรให้มี “ความรู้” (knowledge) ในนวัตกรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง (action) ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทั้งคนและงาน รวมทั้งนักเรียนที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายของการจัดการศึกษา

3) การเผยแพร่นวัตกรรม ดังนั้น โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมมากที่สุด เนื่องจากโปรแกรมพัฒนานี้ ภาวะผู้นำใฝ่บริการพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตัวเอง พัฒนาตัวเอง ตามวิธีการของตนเอง ทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) และการโค้ชชิ่ง (Coaching) เพื่อให้ผู้นำได้คิดและเปลี่ยนความคิดของตนเองต่อเหตุการณ์และบุคคลต่างๆ สามารถนำไปปรับใช้กับชีวิตการทำงานได้ในทันที อีกทั้งยังมีการทำงานร่วมกันในทีมอย่างสม่ำเสมอทำให้เกิดความอยากรที่จะนำสิ่งที่พัฒนา ไปฝึกฝนบุคลากรด้วยตัวเองตามรูปแบบการพัฒนาเกิดความสอดคล้องในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและต่อเนื่องในการนำไปปฏิบัติและการติดตามผลลัพธ์ สิ่งที่เราคาดหวังว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการใช้รูปแบบการพัฒนาบุคลากร คือการเปลี่ยนแปลงตัวเอง การพัฒนาตัวเองได้ด้วยตัวเองไม่ต้องรอหัวหน้ามาบอก ทำให้การทำงานเชิงบวกและมุ่งมั่นในเป้าหมายที่ได้รับมากขึ้นบรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้องสามารถเข้าใจความต้องการของหัวหน้ามากขึ้นเกิดการงานที่เป็นทีมเวิร์คมากขึ้น ตามทัศนะของสัมฤทธิ์ กางเพ็งและคณะ (2553, หน้า 12 – 13)

การบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเกี่ยวข้องกับข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียน ซึ่งถือว่าเป็นงานที่สำคัญต้องพัฒนาถือเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิศระ ภายได้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลมีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ จากผลการวิจัยของ รณกฤต รินทะชัยและคณะ (2557, บทความทางวิชาการ) ปัญหาการบริหารงานบุคคลไม่มีสมรรถภาพในการบริหารซึ่งเกิดจากการขาดแคลนบุคลากร ปัญหาการช่วยราชการ ปัญหาการอบรม ปัญหาหนี้สินมาก ปัญหาการพิจารณาความชอบที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรมตามหลักเกณฑ์ รวมทั้งปัญหาการไม่มีจิตอาสาในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาที่กล่าวมานี้ทำให้บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ไม่มีกำลังใจที่จะทุ่มเทการทำงาน ล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีเพื่อจะได้ขับเคลื่อนการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาคือ บุคลากรเป็นคนดี มีความสุขและสิ่งที่จะทำให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายคือข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องบริหารโดยเข้าใจงานบุคคลเป็นสำคัญ

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำใฝ่บริการ” ทั้งนี้เนื่องจากต้องการจะสื่อความหมายของภาวะผู้นำในเชิงบวก และแนวคิดดังกล่าวไม่ใช่เรื่องของ การรับใช้ผู้อื่นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นหลักการทำงานเป็นทีม หลักพฤติกรรมที่เอาใจใส่ผู้อื่น หลักการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม หลักการสนใจต่อความก้าวหน้าและเติบโตของ ผู้ตามและในขณะเดียวกันก็ให้ความสนใจต่อการเติบโตขององค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่อยู่ภายใต้แนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant leadership) ทั้งสิ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น มีปัจจัยสำคัญ คือ การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาจึงมีความเป็นอย่างไรที่จะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน อีกทั้งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงมีค่อนข้างน้อย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อพัฒนาและสร้างสรรค์เครือข่ายภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรต่อไป

### คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่เป็นความต้องการจำเป็นของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีอะไรบ้าง
2. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีหลักการ จุดมุ่งหมาย และแนวทางโครงการอะไรบ้าง
3. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด

## ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อสร้างและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการที่กับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. ได้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ได้รับการตรวจสอบประสิทธิผลสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้อย่างเหมาะสม
3. ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำเอาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ตามความเหมาะสม

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคลากร ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 8,987 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคลากร ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา รวมทั้งสิ้น 382 คน ในการกำหนดขนาดตัวอย่างใช้ตารางของ (Krejcie and Morgan, 1992 อ้างอิงในสิทธิ์ ชีรสรณ์, 2552, หน้า 114)

### 1.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะ

ผู้นำแบบฝึกบริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 52 คน ในการกำหนดขนาดตัวอย่างใช้ตารางของ (Krejcie and Morgan, 1992 อ้างอิงในสิทธิ์ ชีรสรณ์, 2552, หน้า 114)

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 ภาวะผู้นำแบบฝึกบริการที่เป็นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) การมีพลังแห่งการทำงาน 2) การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม 3) ความสุภาพอ่อนโยน และ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

2.2 วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 8 วิธี คือ 1) การฝึกอบรม 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การฝึกฝนด้วยตนเอง 4) การสอนแนะ 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 6) การฝึกปฏิบัติการ 7) การนิเทศ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน 8) การใช้คู่มือ

## 3. ขอบเขตระยะเวลาการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งการทำงานออกเป็น 3 ระยะ และกำหนดเวลาดำเนินการ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็น ตั้งแต่เดือน เมษายน – กรกฎาคม 2558

ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนา ตั้งแต่ เดือนสิงหาคม- มีนาคม 2559

ระยะที่ 3 การทดลองใช้ในภาคสนาม เดือน เมษายน 2559

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้ (รายละเอียดดังตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ)

### 1. การมีพลังแห่งการทำงาน ประกอบด้วย เนื้อหาตามขอบเขตการศึกษาของ

1.1 การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) ตามขอบเขตการศึกษาของ

1) Page and Wong (1998), 2) Russell and Stone (2002), 3) Sendjaya and James (2002), 4) Patterson (2003), 5) Wingston (2004), 6) Dennis and Bocarnea (2005), 7) Waddell (2006) , 8) Poon (2006) , 9) Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007) และ 10) Moosbrugger and Patterson (2008), 1.2 การตระหนักรู้ (awareness) ตามขอบเขตการศึกษาของ 1) Greenleaf (1977), 2) Sendjaya and James (2002), 3) Washington, Sutton, and Field (2006), 4) Poon (2006) และ 5) Waddell (2009), และ 1.3 การนำ (leading) ตามขอบเขตการศึกษาของ 1) Patterson (2003), 2) Wingston (2003), 3) Wingston (2004), 4) Barbuto and Wheeler (2006), 4) Waddell (2006), 5) Poon (2006) และ 6) Moosbrugger and Patterson (2008)

### 2. การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ประกอบด้วย เนื้อหาตามขอบเขตการศึกษาของ

2.1 การไม่เห็นแก่ตัว (altruism) ตามขอบเขตการศึกษาของ 1) Patterson (2003), 2) Wingston (2003), 3) Wingston (2004), 4) Barbuto and Wheeler (2006), 5) Waddell (2006), 6) Poon (2006) และ 7) Moosbrugger and Patterson (2008) 2.2 ห่วงใยผู้อื่น (caring for others) ตามขอบเขตการศึกษาของ 1) Page and Wong (1998), 2) Page and Wong (2000), 3) Russell (2001), 4) Carolyn (2006) และ 5) Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007) และ 2.3 การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people/developing others) ตามขอบเขตการศึกษาของ 1) Greenleaf (1977), 2) Page and Wong (1998), 3) Washington, Sutton, and Field (2006), 4) Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007) และ 5) Waddell (2009)

### 3. ความสุภาพอ่อนโยน ประกอบด้วย เนื้อหาตามขอบเขตการศึกษาของ

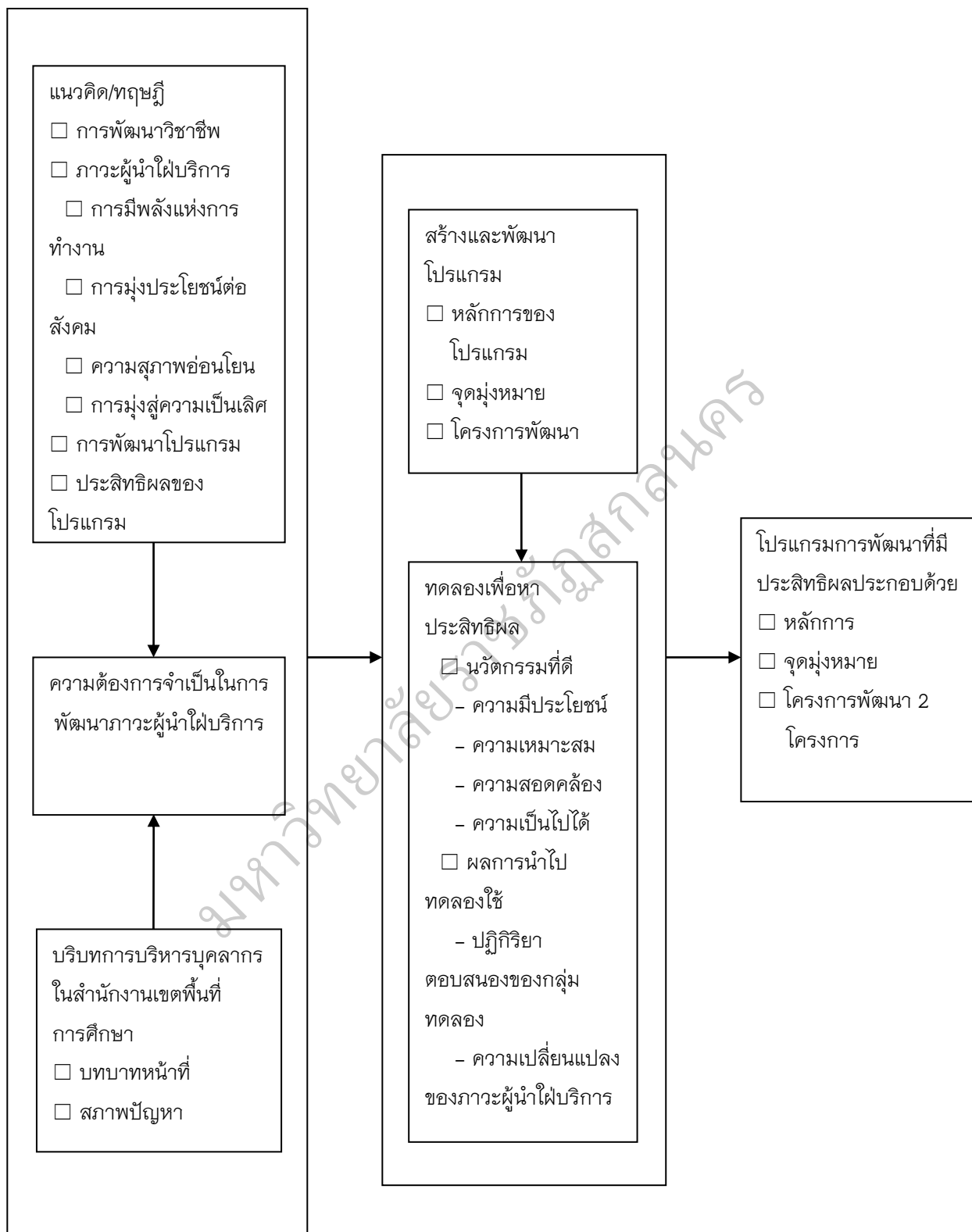
3.1 ความมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ตามขอบเขตการศึกษาของ 1) Page and Wong (1998), 2) Patterson (2003), 3) Wingston (2004), 4) Dennis and Bocarnea (2005), 5) Waddell (2006), 6) Poon (2006), 7) Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007) และ 8) Moosbrugger and Patterson (2008) 3.2 ความนอบน้อม (humility) ตามขอบเขตการศึกษาของ 1) Greenleaf (1977), 2) Page and Wong (1998), 3) Washington, Sutton, and Field Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007) และ 4) Waddell (2009) และ 3.3 การเป็นต้นแบบ (role modeling) ตามขอบเขตการศึกษาของ 1) Page and Wong (1998), 2) Russell and Stone (2002), 3) Sendjaya and James (2002), 4) Joseph and Winston (2005) และ 5) Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007)

### 4. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย เนื้อหาตามขอบเขตการศึกษาของ

4.1 การบริการ (service) ตามขอบเขตการศึกษาของ 1) Page and Wong (1998), 2) Russell and Stone (2002), 3) Patterson (2003), 4) Wingston (2003), 5) Wingston (2004), 6) Poon (2006), 7) Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007) และ 8) Moosbrugger and Patterson (2008) 4.2 การตัดสินใจ (decision-making) ตามขอบเขตการศึกษาของ 1) Page and Wong (1998), 2) Page and Wong (2000), 3) Russell (2001), 4) Carolyn (2006) และ 5) Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007) 4.3 การสร้างทีมงาน (team-building) ตามขอบเขตการศึกษาของ 1) Page and Wong (1998), 2) Page and Wong (2000), 3) Russell (2001) , 4) Carolyn (2006) และ 5) Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007)

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ (servant leadership) ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การใช้โปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพโปรแกรมใดโปรแกรมหนึ่งหรือหลายโปรแกรมผสมผสานกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุผลการเรียนรู้ของผู้ได้รับการพัฒนา กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตามรายละเอียดต่างๆของโปรแกรมให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย กรณีศึกษากิจกรรมเพื่อการฝึกทักษะใดทักษะหนึ่ง แนวปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ รวมถึงเครื่องมือที่จะใช้ในการวิจัย และสุดท้ายคือการทดลองใช้โปรแกรมในสถานการณ์จริงด้วยระเบียบวิธีวิจัยกึ่งทดลอง ดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามคำศัพท์เฉพาะ

### 1. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

หมายถึง ชุดของโครงการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม จุดมุ่งหมาย และรายละเอียดของโครงการ

1.1 โครงการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service) หมายถึง แผนปฏิบัติที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการเตรียมความพร้อม การทำความเข้าใจ การศึกษาพื้นฐานความรู้ การสร้างความตระหนักในบทบาท การพัฒนาทักษะ และการทำข้อตกลงร่วม ในองค์ประกอบด้านความรู้พื้นฐาน ด้านบทบาท และทักษะทางด้านภาวะผู้นำใ้บริการของผู้ร่วมโครงการ 4 ด้าน คือ 1) การมีพลังแห่งการทำงาน 2) การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม 3) ความสุภาพอ่อนโยน และ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รายละเอียดของโครงการประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และการประเมินผล

1.2 โครงการสร้างสรรค์เครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Creative Services Network Leadership Development to excellence) หมายถึง แผนปฏิบัติที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาเพื่อส่งเสริมการศึกษาเป็นกลุ่ม การเป็นพี่เลี้ยง การสังเกตและการประเมิน ทั้งภายในและภายนอก ที่จะส่งผลให้เป็นการพัฒนาวิชาชีพต่อเนื่อง เป็นระบบ และยั่งยืนของผู้ร่วมโครงการ 4 ด้าน คือ 1) การมีพลังแห่งการทำงาน 2) การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม 3) ความสุภาพอ่อนโยน และ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รายละเอียดของโครงการประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และการประเมินผล

### 2. ภาวะผู้นำใ้บริการ

หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การมีพลังแห่งการทำงาน การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ความสุภาพอ่อนโยน และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

2.1 การมีพลังแห่งการทำงาน หมายถึง ลักษณะของผู้มีพลังอำนาจในตัว ปฏิบัติตนเป็นฝ่ายให้บริการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ตนเองบริการด้วยความ

พลังอำนาจ (empowerment) ความรักและศรัทธา (agapao love) การตระหนักรู้ (Awareness) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (goal-setting) และการนำ (leading)

2.2 การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะให้บริการแก่ผู้อื่น ในสิ่งที่เค้าต้องการ ตามรูปแบบ และในเวลาที่เขาต้องการ โดยมีผลประโยชน์มาเกี่ยวข้อง โดยไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) มีความห่วงใยผู้อื่น (caring for others) และพร้อมที่จะอุทิศตน เพื่อพัฒนาคน (commitment to the growth of people/developing others)

2.3 ความสุภาพอ่อนโยน หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะให้บริการแก่ผู้อื่นโดยการแสดงออกด้วยความนอบน้อม (humility) และเป็นต้นแบบ (role modeling)

2.4 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะให้บริการแก่ผู้อื่นโดยรักที่จะให้บริการ (service) ภายใต้บริการที่สามารถตัดสินใจ (decision-making) และมุ่งที่จะต้องการสร้างทีมงาน (team-building) ในองค์กร

### 3. การประเมินความต้องการจำเป็น

หมายถึง กระบวนการประเมินเพื่อทำให้เราทราบถึงสภาพปัญหาอย่างแท้จริง แล้วนำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรหรือโครงการต่างๆ ที่เราจะทำ

### 4. ปฏิกริยาตอบสนอง

หมายถึง การที่ร่างกายใช้ในการตอบสนองต่อสิ่งเรามากๆ เช่น โปรแกรมการพัฒนา

### 5. ประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

หมายถึง การมีคุณสมบัติที่ดีของโปรแกรมพัฒนา ประกอบด้วย 1) การเป็นนวัตกรรมที่ดี 4 ด้าน คือ 1.1) ความเหมาะสม และ 1.2) ความเป็นไปได้ และ 2) ผลการนำไปทดลองใช้ 2 ด้าน คือ 2.1) ปฏิกริยาตอบสนองของกลุ่มทดลอง และ 2.2) ความเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำใ้บริการ

### 6. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย

- 6.1 การฝึกอบรม หมายถึง การเข้ารับฝึกอบรมที่มีหลักสูตร ระยะเวลา ที่ชัดเจนจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- 6.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจ
- 6.3 การฝึกฝนด้วยตนเอง หมายถึง การเรียนรู้ การศึกษาด้วยตนเองจากสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว ที่เกิดจากความต้องการและความสนใจของตนเอง
- 6.4 การสอนแนะ หมายถึง วิธีการในการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคคลโดยเน้นไปที่การทำงานให้ได้ตามเป้าหมายของงานนั้น
- 6.5 การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมร่วมกันเป็นกลุ่มๆ เป็นระยะเวลานานหลายวัน โดยเน้นการร่วมกันทำงานเพื่อฝึกการแก้ปัญหาโดยผู้เข้าประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติ
- 6.6 การฝึกปฏิบัติการ หมายถึง การ ฝึกที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน เหมือนกับประสบการณ์การถ่ายทอด
- 6.7 การนิเทศ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งมีการกำหนดไว้แล้ว
- 6.8 คู่มือ หมายถึง เอกสารประกอบการอบรม โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ และโครงการสร้างสรรค์เครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ 4 ด้าน คือ 1) การมีพลังแห่งการทำงาน 2) การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม 3) ความสุภาพอ่อนโยน และ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## 7. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามมาตรา 38 ค (2) ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มนโยบายและแผน 3) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 4) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน 5) กลุ่มบริหารงานบุคคล 6) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 7) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 8) หน่วยตรวจสอบภายใน ปีงบประมาณ 2558

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลจาก เอกสารตำรา บทความ งานวิจัย และแหล่งข้อมูลต่างๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จึงนำเสนอแบ่งเป็น 7 ตอน ตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการ

ตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

ตอนที่ 3 แนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็น

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา

ตอนที่ 5 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

ตอนที่ 7 บทสังเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการของ

บุคลากร

#### ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการ

ในตอนต้นนี้ ผู้วิจัยศึกษาถึงนิยามของภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำใ้บริการ เพื่อบูรณาการคำว่า ภาวะผู้นำ และใ้บริการเพื่อให้เกิดความหมายที่ชัดเจนยิ่งขึ้นของคำว่า ภาวะผู้นำใ้บริการ รวมถึงการศึกษาแบบจำลองกระบวนการภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคล พฤติกรรมผู้นำ รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1.1 นิยามของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Achieve organizational objective) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (change) โดยมีองค์ประกอบหลัก

5 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2553; Lussier and Achua, 2007, p. 1) ผู้นำและผู้ตาม (leaders-followers) การมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นแบบสองทาง ผู้นำที่ดีก็สามารถจะปรับบทบาทเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามและพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม 2) การมีอิทธิพล (influence) 3) วัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์การ (organizational objectives) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล 4) การเปลี่ยนแปลง (change) มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ ให้ก้าวทันต่อสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และ 5) คน (people) ผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำและช่วยเหลือให้บุคคลเหล่านั้นประสบความสำเร็จ ด้วยภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็นดังนี้ คือ 5.1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพทักษะภาวะผู้นำ จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 5.2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย และ 5.3) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่เกิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

การวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจในทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ดีขึ้น โดยเฉพาะการจำแนกระดับการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ระดับ คือ การวิเคราะห์ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งการวิเคราะห์ระดับบุคคล (individual level of analysis) จะเน้นการวิเคราะห์ที่ตัวผู้นำเอง และระดับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เป็นรายบุคคล การวิเคราะห์ลักษณะนี้ บางครั้งเรียกว่า การวิเคราะห์กระบวนการระหว่างบุคคล (dyadic process) เป็นการศึกษาถึงวิธีการ (how) ที่ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลต่อกัน และวิธีการที่จะพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้นำ (individual as leaders) การวิเคราะห์ระดับกลุ่ม (group level of analysis) จะเน้นการวิเคราะห์ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้ตาม บางครั้งเรียกว่าเป็นการวิเคราะห์กระบวนการกลุ่ม (group process) ที่มุ่งศึกษาถึงวิธีการ (how) ที่ผู้นำจะส่งเสริมให้เกิดความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม และเน้นภาวะผู้นำของทีมงาน (team leadership)

การวิเคราะห์ระดับองค์การ (organizational level of analysis) เน้นภาพรวมขององค์การ บางครั้งเรียกว่าการวิเคราะห์กระบวนการองค์การ (organizational process) เน้นการศึกษาวิธีการ (how) ที่ผู้บริหารสามารถจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ (organizational leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำจึงเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยศึกษาเพื่ออธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติเพื่อจะทำให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลได้ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำจำแนกออกเป็น 4 กระบวนทัศน์หลัก คือ

1. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait leadership theory Paradigm) งานวิจัยส่วนใหญ่ มุ่งเน้นตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผล ดังนั้น คุณลักษณะของผู้นำที่มีอาจมีคุณลักษณะแตกต่างกัน และหากใครที่ขาดคุณลักษณะบางประการไปก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะไม่ใช้ผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีคุณลักษณะดังนี้

- 1.1) ชอบนำคนอื่น (dominance) 1.2) มีพลังตื่นตัวมุ่งความสำเร็จ (high energy)
- 1.3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self confidence) ในความคิดการตัดสินใจ และความสามารถที่แสดงออกจนได้รับการยอมรับจากผู้ตาม 1.4) มีความเชื่อในอำนาจแห่งตน (internal locus of control) 1.5) มีอารมณ์ มั่นคง (stable) 1.6) มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (integrity) 1.7) มีปฏิภาณไหวพริบ (intelligence) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 1.8) มีความยืดหยุ่น (flexibility) 1.9) ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น (sensitive to others)

นอกจากความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลแล้ว กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำในช่วงนั้นยังเชื่อว่า ทศนคติ และมโนทัศน์แห่งตน (attitudes and self-concept) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

2. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership Theory paradigm) กระบวนทัศน์ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมมุ่งพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ในที่สุดก็พบว่าไม่มีแบบใดที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ อย่างไรก็ตามแบบภาวะผู้นำ (leadership style) ในช่วงเวลานั้น หมายถึง การผสมกันของคุณลักษณะทักษะ และพฤติกรรม (ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ) ที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยพัฒนาการของทฤษฎีในกลุ่ม

3. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency leadership theory paradigm) ปัจจัยเชิงสถานการณ์ (situational factor) เช่น ลักษณะงานที่ทำ

สภาพแวดล้อมภายนอก และคุณลักษณะของผู้ตาม โดยมีตัวแบบ (model) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ ดังนี้ 3.1) ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency leadership model) 3.2) ตัวแบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง (leadership continuum model) 3.3) ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและจุดหมาย (path – goal model) 3.4) ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสสถาน (normative leadership model) 3.5) ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (situation leadership model)

4. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (integrative leadership theory paradigm) ทฤษฎีภาวะผู้นำในกระบวนทัศน์ที่สำคัญมี 3 ทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

จากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่พยายามอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นมีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดมาตลอด และจากพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว วิโรจน์ สารรัตน์ (2550) เห็นว่า ในกรณีของการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษานั้น ควรจำกัดขอบเขตของการพัฒนาภาวะผู้นำ (ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำทางด้านใด เช่น ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม ภาวะผู้นำทางจริยธรรม) ตามกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ที่ประกอบด้วยปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลครอบคลุมตามความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำตั้งแต่ยุคแรกเป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ที่เน้นความมีวิสัยทัศน์และมุ่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ โดยอาศัยทั้งคุณลักษณะ พฤติกรรม และการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จากการพัฒนาให้บุคลากรมีทั้งภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (charismatic leadership) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (strategic leadership) และหากต้องการพัฒนาบุคลากรให้เกิดภาวะผู้นำในเรื่องใด เช่น กรณีภาวะผู้นำใฝ่บริการ (servant leadership) นักพัฒนาบุคลากรจะต้องบูรณาการเอาศาสตร์สองส่วนนี้เข้าด้วยกัน คือ ภาวะผู้นำ + ใฝ่บริการ = ภาวะผู้นำใฝ่บริการ

เนื่องจากการวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ การนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำมากล่าวถึง จะทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ทางการบริหารจากที่เน้นแนวคิดการบริหารจัดการไปสู่แนวคิดภาวะผู้นำ พัฒนาการของกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ และลักษณะสำคัญของกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละยุคแต่ละสมัย โดยเฉพาะกระบวนทัศน์ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการและต่อการ



นำไปประยุกต์ใช้ในระยะเวลาปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยจะสรุปในตอนท้ายเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยในครั้งต่อไป จากการศึกษางานเขียนของ Howell and Costley (2001); Kottler (2001); Lussier and Achua (2007); Nahavandi (2000); Owens (2001); Razik and Swanson (2001); และวิโรจน์ สารรัตน์ (2550) ได้ข้อสรุปว่า ปัจจุบันมีข้อสังเกตประการหนึ่งว่า มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการจัดการบริหารโดยเปลี่ยนจากการเน้นแนวคิดการจัดการจัดการ (management) ไปสู่แนวคิดภาวะผู้นำ (leadership) มากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งทั้งต่างประเทศและในประเทศมีการพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำ (leadership development curriculum) และโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development program) มากขึ้น ทั้งมีข้อแตกต่างกันระหว่างแนวคิดการจัดการจัดการกับแนวคิดภาวะผู้นำ ดังนี้

ภาวะผู้นำทางการศึกษากับผู้บริหารการศึกษาจะต้องเหมือนกัน หมายความว่าผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำนั่นเอง การเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ต้องการความเป็นผู้นำในการบริหารงานของตน จึงจะกล่าวได้ว่าเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารสมัยใหม่ตระหนักดีว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันตามลำดับชั้นของความต้องการจำเป็นซึ่งต่างกับการทำงานกับเครื่องกลหรือเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เราใช้ กฎเกณฑ์ตายตัวได้ในการสั่งให้เครื่องทำงาน แต่การสั่งให้มนุษย์ทำงานด้วยกฎเกณฑ์ที่ตายตัวอาจได้ผลมากบ้างน้อยบ้าง หรือไม่ได้ผลเอาเสียเลยก็เป็นได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้ศาสตร์ คือความรู้ในเรื่องระเบียบ ทฤษฎีต่างๆ และศิลปะในการบริหารทฤษฎีจะเป็นเครื่องมือและเครื่องช่วยนำทางสำหรับผู้บริหารถ้าไม่มีทฤษฎีการบริหารงานจะประสบความสำเร็จก็ด้วยเหตุบังเอิญเท่านั้น ส่วนศิลปะนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเอาทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้ ภาวะผู้นำหมายถึงอะไร ภาวะผู้นำมีอยู่หลายความหมาย อาจจะเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน ประการแรก ภาวะผู้นำมีขอบเขตกว้างขวางและเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ มากมาย ประการที่สอง ภาวะผู้นำเป็นผลงานของสหวิทยาการ สหสถาบันและสหอาชีพ ฉะนั้น วิธีการมองภาวะผู้นำของแต่ละวิชา สถาบันและอาชีพจึงแตกต่างกันออกไป ประการสุดท้าย องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำยังถือเป็นข้อยุติไม่ได้ เรื่องจากผลการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ยังขัดแย้งกันอยู่มาก แต่อย่างไรก็ตามจะได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการบางท่านเท่านั้น

ภาวะผู้นำ มีลักษณะสำคัญคือ

1. การเสนอวิสัยทัศน์และนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงหลักขององค์การ มีความบัลดาลใจและชอบเผชิญกับประเด็นที่ยุ่งยากหรือท้าทายจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
  2. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (คน) เมื่อทำหน้าที่บริหารจัดการเชิงภาวะผู้นำ
  3. กำหนดทิศทาง พัฒนาวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล
  4. สร้างสิ่งใหม่ๆ และยอมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามที่ต้องการตราบใดที่ผลงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
  5. จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในการสร้างสรรค์
  6. ก่อให้เกิดนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงเร็ว ไม่สามารถทำนายได้ ชอบการเปลี่ยนแปลง
  7. ผู้นำเน้นการทำให้ถูกต้อง (do the right things)
  8. จุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจ ความร่วมมือ มุ่งคน และความหลากหลาย
  9. จุดเน้นที่วิสัยทัศน์ระยะยาว ชอบเสี่ยง นวัตกรรม และต้นแบบ
- ลักษณะสำคัญภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ชอบเผชิญกับประเด็นที่ยุ่งยากหรือท้าทาย เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (คน) กำหนดทิศทาง พัฒนาวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล สร้างสิ่งใหม่ๆ และยอมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามที่ต้องการ จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ ก่อให้เกิดนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงเร็ว เน้นการทำให้ถูกต้อง (do the right things) เน้นการเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจ ความร่วมมือ มุ่งคน และความหลากหลาย สิ่งที่จะพิจารณาความเป็นผู้นำ
1. ผู้นำมีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ใช่ผู้บริหารทั้งหมดที่เป็นผู้นำผู้บริหารมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องให้การนิเทศ แต่ถ้าบุคคลเหล่านี้ไม่เต็มใจยอมรับหรือปฏิบัติตามการนิเทศแสดงว่า ผู้บริหารมิได้เป็นผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจปฏิบัติตามเพราะเกิดความกลัวก็ได้ แต่มิใช่การปฏิบัติตามเพื่อสนองตอบภาวะผู้นำในลักษณะที่เหมือนกันนั้นไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่เป็นผู้บริหาร ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่ไม่เป็นทางการในกลุ่มการทำงานเป็นผู้นำมีภาวะผู้นำแต่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร

2. ผู้นำต้องเป็นผู้ตัดสินใจ Zalesnik ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของความคาดหวังของพฤติกรรมของผู้บริหารกับผู้นำ ผู้บริหารถูกคาดหวังให้เป็นผู้ตัดสินใจและผู้แก้ปัญหา บรรดาผู้บริหารทั้งหลายใช้ความคิดในการวิเคราะห์ในขบวนการที่จะนำไปเป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ ผู้นำถูกคาดหวังว่าต้องเป็นบุคคลที่น่านับถือ มีทรรศนะกว้างไกล จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความหวังและมีความคาดหวังสูง

3. ผู้นำต้องรู้จักลูกน้อง ทั้งผู้บริหารและผู้นำต้องรู้ความต้องการขององค์การและความต้องการของสมาชิกอย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในขณะที่ผู้นำต้องรู้ความต้องการของสมาชิก ผู้บริหารไม่สามารถจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้ ถ้าไม่ทราบเป้าหมายขององค์การ ผู้นำก็ไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ถ้าไม่ทราบความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกของตนเองได้

### แบบจำลองกระบวนการภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นภาวะการณ์ทางสังคมที่สลับซับซ้อน ซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคลและปัจจัยต่างๆ ในองค์การรวมถึงสิ่งต่อไปนี้

1. คุณลักษณะต่างๆ ส่วนบุคคลของผู้นำ
2. พฤติกรรมของผู้นำ
3. ปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา งานและการปฏิบัติงานในองค์การ

แบบจำลองกระบวนการภาวะผู้นำในภาพนี้ชี้ให้เห็นปัจจัยต่างๆ ซึ่งส่งผลให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้อธิบายว่าขบวนการต่างๆ ซึ่งมีคุณลักษณะต่างๆ ส่วนตัวของผู้นำและปัจจัยต่างๆ ในสิ่งแวดล้อมซึ่งมีผลกระทบต่อทางเลือกพฤติกรรมผู้นำอิทธิพลต่างๆ ของกลุ่มสมาชิกในการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ แบบจำลองของภาวะผู้นำแปรเปลี่ยนไปตามปัจจัย ต่อไปนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal trait) ผู้บริหารมีคุณลักษณะเฉพาะทัศนคติแรงจูงใจและบุคลิกภาพ คุณลักษณะเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ต่อผู้นำ ตัวอย่าง ผู้บริหารผู้ที่เชื่อมั่นบุคคลอื่นย่อมปรึกษารายหรือกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารที่ไม่เชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา

2. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ผู้บริหารจะแสดงรูปแบบพฤติกรรมในการบริหารบุคคล พฤติกรรมผู้นำเหล่านี้เป็นปฏิกริยาจากคุณลักษณะส่วนบุคคลของเขา

และความต้องการของสถานการณ์ พฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ก็คือ 1) การสั่งการ  
2) การสนับสนุน 3) การมีส่วนร่วม 4) พฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. ปัจจัยสถานการณ์ (Situation Factors) ผู้บริหารไม่ได้ทำงานอยู่ใน  
สุญญากาศ สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขา ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยต่างๆ  
ที่สำคัญของสถานการณ์ 1) กลุ่มงาน 2) สมาชิกของกลุ่ม 3) การปฏิบัติงานในองค์การ  
เป็นอำนาจที่เป็นทางการที่เป็นที่ยอมรับ

4. ความกลมกลืนของภาวะผู้นำ (Leadership match) เมื่อผู้บริหารได้ทำ  
หน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้นำ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมผู้นำซึ่งเหมาะสม  
กับคุณลักษณะประจำตัวของเขาและความต้องการตามสถานการณ์ ถ้าไม่กลมกลืนกันก็  
ย่อมไม่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจะกลมกลืนกันจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ

4.1 เลือกสถานการณ์ของภาวะผู้นำซึ่งเหมาะสมกับคุณลักษณะส่วนตัว  
ของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้นำ

4.2 ปรับปัจจัยต่างๆ ของสถานการณ์ให้เหมาะสมกับผู้บริหาร  
คุณลักษณะประจำตัวและพฤติกรรมของผู้บริหาร

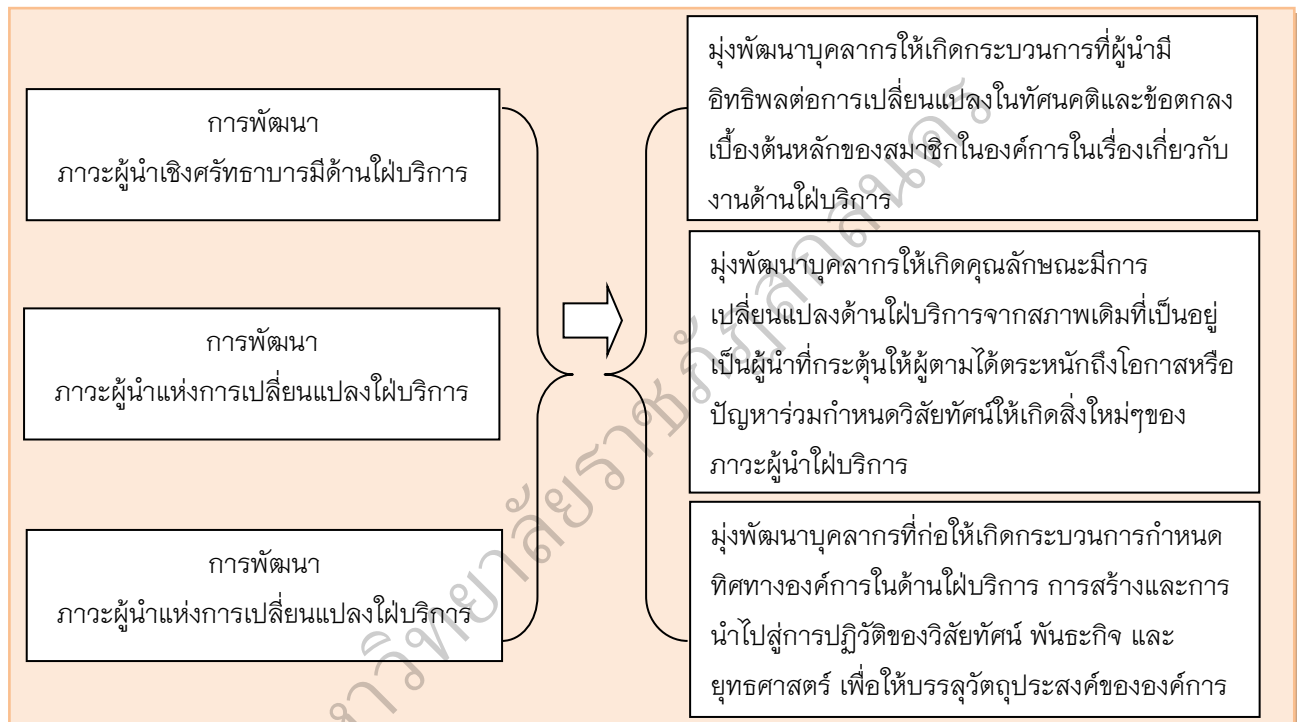
4.3 เพิ่มแบบภาวะผู้นำให้มากให้กลมกลืนกับสถานการณ์ที่แปร  
เปลี่ยนไป

5. ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำอาจวัดได้โดยดูระดับ  
ซึ่งผู้บริหารบรรลุถึงเป้าประสงค์ขององค์การและผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการสนองตอบ  
ความต้องการ

รูปแบบจำลองนี้เป็นมโนทัศน์ของขบวนการผู้นำในองค์การและเป็นการ  
พิจารณาถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำหลายทฤษฎีภาวะผู้นำได้มีตัวแปรเปลี่ยนไป  
ตัวอย่าง เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำสัมพันธ์กับคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มี  
ประสิทธิภาพทฤษฎีสถานการณ์ศึกษาคุณลักษณะของบุคคลพฤติกรรมของผู้นำและปัจจัย  
สถานการณ์

จากหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังที่นำมากล่าวข้างต้น  
และแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบันที่ควรเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงศรัทธาบารมี  
(charismatic leadership) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)  
และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (strategic leadership) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีอิทธิพลทั้งต่อการ  
ศึกษาวิจัยและต่อการนำไปประยุกต์ใช้ และจากทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ ที่ว่าหาก

ต้องการพัฒนาบุคลากรในเกิดภาวะผู้นำในเรื่องใด เช่น กรณี ภาวะผู้นำใ้บริการ (servant leadership) นักพัฒนาบุคลากรควรคำนึงถึงการนำเอาศาสตร์ทั้งสองส่วนคือ ภาวะผู้นำ + ใ้บริการ มาประยุกต์ใช้ประกอบกันด้วย จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยขอสรุปกรอบแนวคิดที่ได้จากการศึกษาในหัวข้อ “ทฤษฎีภาวะผู้นำ” เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อ “บทสังเคราะห์ที่โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ในภายหลังต่อไป



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดจากทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการประยุกต์ใช้ในการวิจัย  
ดูบริน (DuBrin, 1995) การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง  
ภาวะผู้นำ กับการบริหาร

ถ้าพิจารณาจากบรรทัดฐานของความคิดที่ว่า การบริหาร คือ การวางแผน การจัดระบบ การชี้แนะ และการควบคุมดูแล การทำให้งานบรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ประการนี้จะเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารที่ไม่ใช้ภาวะผู้นำก็จะเพียงแต่ทำหน้าที่เฉพาะงานบริหารจัดการด้านธุรการเท่านั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับงานของผู้บริหารในด้านการสื่อสารกับบุคคลมากกว่า ในความเป็นจริงแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องมี

ภาวะผู้นำด้วย และต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาทในด้าน การนำการเปลี่ยนแปลงการจุดประกายการจูงใจและอำนาจชักจูง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ คอตเตอร์ (Kotter, 1990) ที่ว่าผู้บริหารต้องรู้วิธีการนำด้วยคือต้องมีทั้งภาวะผู้นำเช่นเดียวกับต้องรู้งานด้านการบริหาร

คอตเตอร์ (Kotter, 1990, p.6) แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการไว้ในตารางเปรียบเทียบดังนี้

ตาราง 1 เปรียบเทียบความแตกต่างบริบทของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ

บริบท	การบริหารจัดการ	ภาวะผู้นำ
การสร้างระเบียบปฏิบัติ	วางแผนงานแผนงบประมาณและสร้างรายละเอียดเป็นขั้นตอน กำหนดตารางเวลาและผลลัพธ์ จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน	สร้างทิศทางการทำงานกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตและสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์
พัฒนาเครือข่ายบุคคลเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามระเบียบปฏิบัติ	จัดกลุ่มงานและวางตัวบุคคลสร้างระบบโครงสร้างเพื่อทำให้แผนงานตามที่กำหนดไว้วางตัวบุคคลกระจายงานความรับผิดชอบและอำนาจปกครอง	รวบรวมบุคคลสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันในงานที่ต้องทำสร้างความร่วมมือใช้การโน้มนำให้เกิดการทำงานเป็นทีม
การจัดการ	ควบคุมและแก้ปัญหา กำหนดผลลัพธ์และวางแผนงานกำหนดรายละเอียดของงานดูแลความคลาดเคลื่อนและเตรียมการแก้ไขจัดการแก้ไขปัญหา	ใช้การจูงใจและการจุดประกายให้บุคคลเกิดพลังที่จะฝ่าฟันอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงเอาใจใส่ใจความต้องการพื้นฐานของมนุษย์
ผลลัพธ์	จัดให้มีการกำหนดระดับของความคาดหวังและกำกับความคงที่ของผลผลิตตามความคาดหวัง	ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง มีการปรับเปลี่ยนไปในทางที่เกิดประโยชน์เช่นสร้างผลผลิตใหม่

ที่มา: Kotter, 1990, p.6

ดาฟท์ (Daft, 1999) ได้แสดงความคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารไว้ว่าภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ได้จากการทำงานของบุคคล ในขณะที่การบริหารเป็นกิจกรรมการวางแผนและเป็นงานด้านเอกสาร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้นในหมู่คนที่ทำงานร่วมกันและทำให้เกิดภาวะผู้ตาม หลักเกณฑ์ที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ ได้แก่ ความเต็มใจของกลุ่มคนทำงานที่จะกระทำตามที่ผู้นำต้องการ ไม่ใช่เพราะการถูกบังคับให้กระทำ

เฮอร์ซีและบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988) กล่าวว่า การบริหารจัดการว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำซึ่งมีลักษณะพิเศษ คือ เป็นการนำที่สามารถทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ สิ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนได้แก่ คำว่า องค์การ (Organization) การบริหารจะเกิดขึ้นภายในองค์การเท่านั้น ส่วนภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นภายในองค์การแต่สามารถเกิดขึ้นเวลาใดก็ได้หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นขณะที่บุคคลๆ หนึ่งพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือเหนือกลุ่มโดยพิจารณาจากเหตุผลเป็นสำคัญ และการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายนั้นอาจเกิดจากเหตุผลของตนเองหรือเหตุผลของผู้อื่น ที่สำคัญก็คือเป้าหมายของกลุ่มไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

ความแตกต่างที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือภาวะผู้นำเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ (Human interaction) ซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ส่วนการบริหารเน้นที่กระบวนการและผลที่เกิดขึ้น (Process and results) ซึ่งได้แก่ กระบวนการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สรุปว่า ภาวะผู้นำไม่มีแบบแผนตายตัวกำหนดว่าต้องทำเป็นประจำ ภาวะผู้นำเป็นเพียงเครื่องมือ หรือสิ่งที่จะมาช่วยกันประสานให้คนทั้งหลายอยู่รวมกัน ช่วยกันทำให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการนำและโน้มน้าวให้มีแรงจูงใจ ให้ร่วมมือร่วมใจและมุ่งมั่นทำงาน ทั้งยังจุดประกายให้เกิดความฮึกเหิมที่จะมุ่งมั่นฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้งานนั้นให้สำเร็จให้จงได้ และมีความภาคภูมิใจในผลของงาน ภาวะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพประเมินได้จากการเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้บุคคลมีการปรับตัว และพร้อมที่จะทำงานไปร่วมกันเพื่อความเจริญก้าวหน้าด้วยกัน ส่วนการบริหารจะเกี่ยวข้องไปในทางการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามแผน และใช้กฎระเบียบจัดการให้คงอยู่ในสภาพที่สมดุล. (ประยุทธ์ ปยุตโต, 2540)

### ความแตกต่างระหว่างผู้นำ ผู้บริหารและนักบริหาร

ผู้นำและผู้บริหารเป็นผู้ที่บุคคลในกลุ่มยอมรับในความโดดเด่นในพฤติกรรมที่ต่างได้รับมอบหมายคอตเตอร์ (Kotter, 1990) กล่าวว่า ในความหมายของคำว่าผู้นำและผู้บริหารนั้นอาจมีความหมายที่ร่วมกันอยู่ เพราะบุคคลคนเดียวก็อาจเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารในขณะเดียวกันได้ ถ้าผู้บริหารสามารถนำพาหรือชักจูงให้ผู้ร่วมงานก้าวเดินตามได้โดยไม่ต้องพึ่งพาอำนาจสั่งการตามตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ ดังนั้น บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำก็คือผู้ที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนในการทำงานก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบางครั้งก็ทำให้องค์การดีขึ้น แต่บางครั้งก็อาจจะไม่ได้ทำให้องค์การดีขึ้นก็ได้ ผู้นำมักจะใช้หลายวิธีการที่ทำให้การนำบรรลุผล และในที่สุดก็ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการผู้นำสามารถทำให้ผู้คนมาขึ้นเรียงแถวกันและยอมที่จะทำตามผู้นำด้วยความสมัครใจในขณะเดียวกันผู้นำก็คือผู้ให้พลังแก่ผู้คนเหล่านั้นให้ต่อสู้กับอุปสรรคที่จะผ่านเข้ามาในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่

เพอร์สเลย์กับสโนร์ทแลนด์ (Pursley and Snortland, 1980) ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำดังปรากฏในตาราง

ตาราง 2 ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ

ผู้บริหาร	ผู้นำ
1. ผู้บริหารได้รับการแต่งตั้งและมีอำนาจอย่างเป็นทางการภายในหน่วยงานของตน	1. ผู้นำอาจได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับเฉพาะภายในกลุ่มของตนเท่านั้น
2. ผู้บริหารมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ	2. ผู้นำอาจมีหรือไม่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็ได้
3. ผู้บริหารสามารถออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบได้	3. ผู้นำสามารถจูงใจให้สมาชิกกลุ่มทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ได้
4. ผู้บริหารทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้	4. ผู้นำบางคนไม่สามารถเป็นผู้บริหาร
5. ผู้บริหารมีหน้าที่จัดองค์การวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน	5. ผู้นำบางคนไม่สามารถทำงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารได้

ที่มา: Pursley and Snortland, 1980



สำหรับผู้นำทางการศึกษาที่จะกล่าวถึงต่อไปมีความหมายถึง ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้เป็นผู้บริหาร เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการทุกสิ่งทุกอย่างภายในสถานศึกษาหรือองค์กรการศึกษาให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายตามแผนที่ได้กำหนดไว้

### ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ

คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารที่ดีในยุคของโลกาภิวัตน์นี้ไม่ใช่เป็นของง่าย เนื่องจากมีแรงกดดันและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างมากมายที่แตกต่างไปจากการบริหารงานในยุคก่อนหน้า การมีข้อมูลข่าวสารที่มากขึ้น ความต้องการและข้อเรียกร้องจากผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีมากขึ้นและอาจจะมีเกิดความคิดแย้งกัน ประกอบกับความไม่แน่นอนซึ่งทำให้ยากแก่การมองเห็นผลลัพธ์ยิ่งมีสูงมากขึ้นการเป็นนักบริหารจึงจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ด้านเทคนิคการบริหารและมีทักษะและประสบการณ์ในด้านการสื่อสารข้อมูลและสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในระดับต่างๆ ด้วย

นทนา สุขุมาพันธ์ รองประธานบริษัทปูนซีเมนต์ไทยกล่าวว่า นักบริหารมืออาชีพคือนักบริหารที่สามารถบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยภาวะของผู้นำ (แมกไม้มบริหารUBC) ผู้บริหารที่ต้องการให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศจะต้องวางแนวความคิดด้านการบริหารภายในองค์กร รวมทั้งการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งได้แก่ 1) มีการสร้างความเชื่อมโยงแบบพันธมิตร 2) มีการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 3) ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่เป็นทรัพยากรและเครื่องมือในการทำงาน 4) ศึกษาสมรรถนะขององค์กร 4) สร้างแรงจูงใจ

### คุณสมบัติที่จำเป็นของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ

คุณสมบัติโดยทั่วไป มีอยู่ 10 ประการ ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทน/อุทิศสาคะ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์/กระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี มีความตรงต่อเวลา/การบริหารเวลา มีบุคลิกภาพที่ดีธรรมชาติของภาวะผู้นำทางการศึกษา

การบริหารงานด้านการศึกษาต้องการนักบริหารที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาสูงซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่สามารถขับเคลื่อนให้งาน

ด้านการศึกษา มุ่งสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาเพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุดตามศักยภาพขององค์กรหล่อเลี้ยงให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับโลกและท้องถิ่น (Caldwell, 2000) สำหรับแคทซ์และคานัน (Katz and Kahn, 1978) กล่าวถึงธรรมชาติและภาวะผู้นำที่มีความหมายต่อองค์การว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการได้แก่ 1) ลักษณะของงานหรือตำแหน่ง 2) คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล และ 3) แบบแผนพฤติกรรมที่กระทำในสภาพที่แท้จริง ซึ่ง โทมัส (Thomas, 1988) และเดย์ (Day, 1988) กล่าวว่าภาวะผู้นำในสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดการพัฒนาองค์การภาวะผู้นำทางการศึกษามีผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษาอย่างเด่นชัด ทั้งนี้ เบนนิส (Bennis, 1989) กล่าวว่าผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญที่เป็นพื้นฐานอย่างน้อย 3 ประการคือ

ประการแรก เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์การ ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำที่รับรู้ได้  
 ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปทำให้เกิดความสำคัญของการมีหลักยึดเหนี่ยวและเป้าประสงค์นำทางผู้นำคือผู้ที่เข้ามาเติมให้เต็มและ  
 ประการที่สาม โรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในระดับชาติ บทบาทหลักของผู้นำทางการศึกษาก็คือการแบ่งเบาภาระที่เกี่ยวข้องกับสาธารณชน รูปแบบของภาวะผู้นำทางการศึกษา

ภาวะผู้นำทางการศึกษามีรูปแบบที่แตกต่างไปจากภาวะผู้นำขององค์การอื่นๆ เพราะการบริหารการศึกษาเป็นรูปแบบการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความชำนาญการ และทักษะในการจัดการด้านการศึกษา นอกจากนี้ผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีปรัชญาของการจัดการศึกษาที่ตอบสนองการพัฒนาเยาวชนเพื่อสังคมและประเทศชาติการจะนำองค์การทางการศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้จึงต้องขึ้นอยู่กับแนวทางในการบริหารจัดการเรียนการสอนในวงการการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความหมายสำหรับการพัฒนาผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative leadership) ของเทลฟอร์ด (Telford) รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative leadership) เทลฟอร์ด (Telford, 1996) ได้ทำการศึกษาผู้นำทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาระบบการทำงานของโรงเรียนสู่การบริหารจัดการให้แนวคิดที่ว่าผู้นำทางการศึกษาไม่ใช่ผู้ที่บริหารจัดการองค์ความรู้ได้เสมอไปผู้ที่ทำให้หน้าที่จัดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้เรียน

คือผู้สอนการบริหารจัดการโรงเรียนจึงต้องเข้าใจบทบาทของผู้สอนและผู้เรียนบทบาทของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้การสอนที่บรรลุเป้าหมายคือผู้นำที่มีคุณลักษณะของนักการศึกษามากกว่านักบริหารจัดการที่ต้องยึดถือกฎระเบียบที่เคร่งครัด การศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจของ เทลฟอร์ด ยึดกรอบความคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการของโบลแมนและดีล (Bolman and Deal) ที่จัดกรอบการบริหารเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง(Structural) 2) ด้านการเมือง (Political) 3) ด้านทรัพยากรมนุษย์(Human resource) และ 4) ด้านสัญลักษณ์(Symbolic)

2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบนักบริการ (Servant leadership) ของกรีนลีฟ (Greenleaf) รูปแบบภาวะผู้นำภาวะผู้นำนักบริการ (Servant leadership) ของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1995, pp. 1 – 7) เป็นรูปแบบของผู้นำที่เน้นการให้บริการผู้อื่นพนักงาน ลูกค้าและชุมชนเพื่อช่วยกันสร้างอำนาจการนำทางการศึกษาผู้นำที่มีความเชื่อในเรื่องของการบริการนั้นต้องเกิดความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในอย่างเป็นธรรมชาติที่นำไปสู่การให้บริการ และต้องมีความเชื่อว่าการให้บริการเป็นความสำคัญอันดับแรกการทดสอบว่าการบริการนั้นมีประสิทธิภาพคือพิจารณาว่าการให้บริการนั้นทำให้บุคคลพัฒนาขึ้นในขณะที่ได้รับการบริการบุคคลนั้นมีสุขภาพที่ดีขึ้นฉลาดขึ้นมีอิสระเพิ่มขึ้นมีการพึ่งพาตนเองได้มากขึ้นและพวกเริ่มที่จะกลายมาเป็นผู้ให้บริการมากขึ้นคุณสมบัติ 10 ประการที่การนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการได้แก่ 1) การฟัง 2) การมีความเห็นใจ 3) การเสียเวลา 4) การตระหนักรู้ 5) การซื่อสัตย์ 6) การมีความคิดรวบยอด 7) การมองเห็นภาพ 8) การดูแล 9) การพร้อมร่วมมือ 10) การสร้างชุมชน ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในการสนับสนุนให้งานด้านการบริหารการศึกษาเพื่อเป็นการบริหารเพื่อการเรียนการสอน จำเป็นต้องได้รับการบริการจากผู้นำและให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดอิสระ สร้างสรรค์รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

3. รูปแบบภาวะผู้นำแบบหุ้นส่วน (Shareholder leadership) ของบล็อก (Block) รูปแบบภาวะผู้นำแบบหุ้นส่วน (Share holder leadership) ของบล็อก (Block, 1993) เป็นรูปแบบการนำแบบเป็นหุ้นส่วนก็อาจเป็นทางเลือกหนึ่งเพราะการบริหารเช่นนี้ทำให้ทุกคนมีภาวะผู้นำที่เท่าเทียมกันฐานะหุ้นส่วนระหว่างผู้นำกับกลุ่มสมาชิกด้วยความสัมพันธ์เชื่อมโยงในแนวทางที่ทำให้อำนาจจะหว่งกันอยู่ในภาวะที่สมดุลในการบริหารด้านการศึกษารูปแบบของการความคิดของบล็อกในการกำหนดภาวะผู้นำในรูปแบบของการเป็นหุ้นส่วนต่อกันเป็นแนวคิดที่นำไปสู่การมอบอำนาจและการทำงาน

เป็นที่มึนในการบริหารจัดการลักษณะของการเข้ามาเป็นหุ้นส่วนมีความสำคัญในด้านการบริหารการศึกษาเนื่องจากการศึกษาเป็นงานพัฒนาผู้เรียนดังนั้นการออกแบบการจัดการเรียนการสอนมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนอย่างความเป็นอิสระทางวิชาการลักษณะที่จำเป็นของภาวะผู้นำแบบเป็นหุ้นส่วนต่อกัน ได้แก่ 1) การสร้างยุทธศาสตร์ในการสนทนาการแลกเปลี่ยนจุดมุ่งหมาย (Strategic conversation) ในการเป็นหุ้นส่วนกันนั้นสมาชิกทุกคน จะมีความรับผิดชอบในการให้ความหมายของวิสัยทัศน์และคุณค่าด้วยการสนทนากันในทุกระดับ และมีผู้นำเป็นผู้ทำหน้าที่นำทุกคนให้มาเกาะเกี่ยวกันเ็นภาพกว้างของวิสัยทัศน์ 2) การให้อิสระทางด้านความคิด (Freedom of choices) การให้ข้อคิดที่แตกต่างให้ทุกคนใช้สิทธิในการออกความคิดเห็น ในความเชื่อที่ว่าคนเราอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันดังนั้นการมีความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นเสียงๆ หนึ่งที่ควรสนใจ 3) การสร้างความน่าเชื่อถือร่วมกัน (Accountability) ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ละคนสร้างความน่าเชื่อถือต่อความสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกัน 4) การมีความบริสุทธิ์ใจต่อกันอย่างสมบูรณ์ (Mutual trust) ต้องพูดความจริงเมื่อมีการกระจายอำนาจออกไปทุกคนต้องพูดความจริงเพื่อที่จะทำให้ความรู้อีกไม่มั่นคงน้อยลง

4. ภาวะผู้นำแบบเพื่อนแท้ (True good friend leadership) ของสุภัททา ปิณฑะแพทย์ (สุภัททา ปิณฑะแพทย์, 2546) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการประสานงานของผู้นำด้านการศึกษาที่มีศูนย์กลางของการพัฒนาอยู่ที่ผู้เรียน ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์(Strategic leadership) จากการศึกษาภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ในองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จโดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับระบบการเรียนการสอนเ็นภาพรวมของเกสตัลท์ที่จะสร้างให้สถาบันการศึกษาเป็นสังคมของการเรียนรู้ความสามารถของผู้นำที่มียุทธศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นในยุคที่การเรียนรู้เสมือนจริงได้เกิดขึ้นในโลกของการศึกษาผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจจากการสัมภาษณ์ของตัวผู้นำและจากการรับรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันของตน จะสามารถทำให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้นำภายใต้แนวคิดและการปฏิบัติของคาลด์เวลล์(Caldwell, 2000) ซึ่งได้นำเสนอยุทธศาสตร์ 5 ประการดังนี้

ประการที่หนึ่ง คือ การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำและการได้รับการยอมรับว่ามีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อมวลชนเพื่อการพัฒนาประเทศ

ผู้บริหารเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ศึกษาแนวทางการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ทั้งจากต่างประเทศและในประเทศและสามารถนำมาประยุกต์ใช้

ประการที่สอง คือ ด้านการสื่อสารข้อมูลและแนวคิดนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างดีตลอดจนต้องสร้างช่องทางในการสื่อสารให้หลากหลายเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ให้เด่นชัดทักษะในการสื่อสารซึ่งได้แก่การพูดสนทนานั้นผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักธรรมชาติของมนุษย์ในและวัฒนธรรมในการทำงาน การให้เกียรติซึ่งกันและกันในการสื่อสารพูดจามีความสำคัญยิ่งจะพบว่าการพูดให้ข้อมูลที่ชัดเจนเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องกระทำ การสื่อสารแบบถึงตัวบุคคลเป็นทางเลือกที่ผู้นำจำเป็นต้องนำมาใช้เมื่อต้องการผลลัพธ์ที่ตอบสนองได้ฉับไวโดยใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสาร (Strategic conversation) การใช้ผู้แทนที่มีผู้ยอมรับนับถือในกลุ่มเป็นตัวแทนในการสื่อสารให้ทำหน้าที่นี้อาจเป็นทางเลือกหนึ่งในการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการการใช้วาทศิลป์เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความประนีประนอมยอมอ่อนตามนอกจากนี้การให้การยกย่องชมเชยให้การยอมรับและให้ความเชื่อถือก็เป็นสิ่งนำไปสู่การสื่อสารที่ได้ผลดี

ประการที่สาม คือ ด้านการร่วมมือการปฏิบัติต่อกันก่อให้เกิดความร่วมมือหรือขัดแย้งได้เท่าๆ กันการพูดที่แสดงความเป็นกันเองมีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างเครือข่ายของการทำงาน การแสดงความอ่อนน้อมต่อกันในบางวัฒนธรรมการแสดงออกแบบญาติพี่น้องเป็นวัฒนธรรมที่ยึดถือกันอยู่จะเห็นได้จากการใช้สรรพนามในการพูดคุยกันที่จะบ่งชี้ระดับของความสนิทสนมกันซึ่งแสดงออกด้วยการพบปะกันการช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวซึ่งมักจะเข้ามาปะปนกับการทำงานอยู่เสมอการแสดงความคิดเห็นเพื่อด้วยการให้ของรางวัลเป็นการแสดงน้ำใจการแสดงความเป็นเพื่อนที่สามารถตักเตือนหรือพูดจากันได้เป็นความภาคภูมิใจของเฉพาะตัวบุคคล

การมีลักษณะของความอ่อนข้อให้อภัย ใจเย็นเป็นคุณลักษณะที่เป็นรูปแบบที่ต้องการซึ่งผู้นำอาจมีความแตกต่างกันและเหมือนกันในบางประเด็นเช่นการใช้ความเงี้ยบนิ่งเฉยไม่ได้ตอบสนองความขัดแย้งแต่ยังคงเดินหน้าทำไปเรื่อยๆ ซึ่งทำให้ผู้โต้แย้งเกิดความลังเลไม่แน่ใจและเมื่อพบว่าการโต้แย้งไม่มีผลก็จะหันกลับมาร่วมมือแม้จะไม่เต็มใจก็ตามหรือการโต้ตอบแบบเปิดเผยโดยลงมือกระทำให้เป็นแบบอย่างซึ่งสร้างให้เกิดการต่อสู้เพื่อเอาชนะให้ได้ในเชิงวิชาการและการทำงานก็เป็นประเด็นที่เกิดขึ้นในวงการศึกษการใช้อำนาจตัดสินใจเด็ดขาดลงไปและทำโทษอาจไม่ได้ผลดีแต่การทำให้ผู้ต่อต้านยอมรับ

น้ำใจและความรู้สึกที่ดีด้วยความยุติธรรมโดยส่วนรวมเป็นแนวทางหนึ่งในการเป็นผู้บริหารที่ดี

ประการที่สี่ คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาและมีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริงสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้ชุมชนมีความเชื่อถือในคุณภาพของการจัดการศึกษาและให้สถาบันเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนได้ความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะทำให้เกิดการช่วยเหลือสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ในด้านศิลปวัฒนธรรมที่ต้องสืบสานรวมทั้งภูมิปัญญาชาวบ้านซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ประการที่ห้า คือ การควบคุมดูแลและการประเมินคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและบริการให้บริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพจะต้องมีการประเมินคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนด้วยระบบการประเมินแบบครบวงจรการประเมินต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนคือเพื่อการพัฒนาให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพและทันต่อเหตุการณ์

#### 5. รูปแบบภาวะผู้นำแบบประสานให้พากันไปพระธรรมปิฎก

(ประยุทธ์ปยุตโต. 2540, หน้า 9 – 12) กล่าวว่าเป็นรูปแบบที่ใช้ความสัมพันธ์แบบประสานตัวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมที่ไปด้วยการประสานตัวกันมีลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 เริ่มต้นด้วยการที่ตนเองต้องมีคุณงามความดีความรู้และความสามารถเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นในหมู่คนเพื่อให้เกิดความมั่นใจในตัวผู้นำที่เชื่อว่าผู้นำจะสามารถแก้ปัญหา นำพวกเขาไปได้จนถึงจุดหมายซึ่งทำให้พอใจเต็มใจและอยากเข้าร่วมไปด้วยความศรัทธาที่เกิดขึ้นทำให้ไม่ต้องแสดงตนว่าเป็นผู้นำแต่จะเป็นผู้นำโดยเขาอยากให้นำ

ขั้นที่ 2 ผู้นำจะต้องเริ่มทำให้ผู้ร่วมไปด้วยเกิดความมั่นใจในตนเองว่ามีศักยภาพมีทุนแห่งความสามารถที่จะเอามาปรับจัดและพัฒนาให้สามารถทำกิจการงานได้สำเร็จคือสามารถเข้าร่วมไปด้วยกันได้ให้มีความมั่นใจว่าจะร่วมไปด้วยกันได้

ขั้นที่ 3 ช่วยให้ผู้ร่วมไปด้วยกันประสานกันเองคือชักนำให้เกิดความสามัคคีพร้อมเพรียงกันทั้งประสานมือและประสานใจซึ่งมีความสำคัญในการที่จะอยู่ร่วมกันซึ่งต้องการความกลมเกลียวมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันร่วมจิตร่วมคิดร่วมใจซึ่งเป็นหลักใหญ่ที่ต้องการหลักธรรม

ขั้นที่ 4 ประสานคนกับสิ่งที่จะทำ หรือประสานคนกับงานนอกจากจะ  
ให้เขามั่นใจในตนเองแล้วต้องสร้างความมั่นใจในการงานด้วยหรือสิ่งที่จะทำด้วยว่าสิ่งนี้ดี  
แน่งานนี้จะทำให้เกิดประโยชน์สุขตามที่มุ่งหมายอย่างแท้จริงสร้างให้เขาเกิดความมั่นใจใน  
คุณค่าของงานจนทำให้อยากทำและรักงานที่ทำซึ่งจะนำไปสู่ความตั้งใจทำงาน

ขั้นที่ 5 ประสานความตั้งใจในการทำงานให้เกิดกำลังใจในการทำงาน  
คือทำให้เกิดเป็นพลังใจที่ทำให้มีการขับเคลื่อนเกิดความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ  
ทางพุทธศาสนาเรียกว่ามีความไม่ประมาทไม่เฉื่อยชาแม้ว่าความรักงานจะทำให้คนมี  
กำลังใจในการทำงานแต่บางทีถ้าไม่หนุนให้กำลังใจขึ้นไปบ้างก็อาจจะเกิดอาการเสื่อมถอยลง  
ได้ดังนั้นจึงต้องพยายามคงไว้ทั้งความรักงานตั้งใจทำงานและกำลังใจเข้มแข็งที่จะสู้งาน  
บุกฝ่าไปข้างหน้าไม่ย่อท้อไม่ท้อถอยและไม่ท้อแท้

ขั้นที่ 6 ประสานประโยชน์สุขแก่คนที่เข้าไปเกี่ยวข้องหรือคนที่ร่วมไป  
ด้วยกันดังนั้นผู้นำต้องพยายามให้คนที่ร่วมงานร่วมอยู่ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอซึ่งเป็นสิ่งที่  
สำคัญมากไม่ใช่แต่เพียงให้เขาสละกำลังร่วมทำงานแต่จะต้องหาวิธีการส่งเสริมสนับสนุน  
เอื้อโอกาสให้เขาได้พัฒนาให้เกิดความเจริญแก่ตนเองซึ่งจะเป็นผลย้อนกลับทำให้มาสู่  
องค์การเพราะเมื่อเขาเก่งขึ้นดีขึ้นก็จะทำงานได้ผลดีขึ้นมีความสุขมากขึ้นมีชีวิตที่ดีงาม  
บรรลุผลประโยชน์อย่างแท้จริง

รูปแบบภาวะผู้นำของพระธรรมปิฎกนี้เป็นภาวะผู้นำที่นำหลักธรรมที่เป็น  
ธรรมชาติของมนุษย์เพื่อให้มนุษย์มีความสุขในการทำงานและสร้างสันติภาพที่ยั่งยืนให้แก่  
ชีวิตด้วยเป็นการให้ผู้นำสร้างความศรัทธาและความเชื่อต่อผู้นำและต่อผู้ร่วมไปด้วยกันจึง  
เป็นรูปแบบที่สร้างความสมดุลต่อภาวะผู้นำและผู้ตาม

รูปแบบของความเป็นผู้นำทางการศึกษาอาจต้องมีการผสมผสานกับรูปแบบ  
ภาวะผู้นำแบบต่างๆ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการนำสถาบันการศึกษาให้ประสบ  
ความสำเร็จก้าวหน้าและเป็นที่น่าเชื่อถือผู้นำทางการศึกษาคือผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา  
นักเรียนผู้ปกครองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนการเป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือจะสามารถ  
นำการพัฒนาไปสู่เยาวชนและบุคคลในชุมชนได้

ในวงการการศึกษานั้นการทำงานเป็นการสร้างคุณค่าเพื่อการพัฒนาคนผล  
กำไรคือการสร้างคนให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขทุกคน  
ที่เกี่ยวข้องจึงมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือการพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวทันโลกในการทำงาน  
รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่นำความสำเร็จในการบริหารงานคือรูปแบบที่เป็นเพื่อนร่วมอาชีพ

ที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันมิให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและมีความจริงใจต่อกันเอื้ออาทรมีมิตรภาพที่กลมเกลียวกันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยกันนำไปสู่การบริหารจัดการในยุคที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปภาวะผู้นำได้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ ซึ่งผู้นำขององค์กรต้องรู้จักสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความรักในการให้บริการ โดยมีจิตอาสา บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ มุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อผู้อื่น เอาใจใส่บริการ จัดสรรสิ่งเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์สุข ความสะอาดปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน และให้การสนับสนุนแก่ผู้ทำดี การเสียสละไม่เห็นแก่ตัวโดยสามารถเสียสละความสุขส่วนตน

## 1.2 ภาวะผู้นำใ้บริการ

ทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการ (servant leadership) เกิดขึ้นมานานแล้ว มีการพัฒนาต่อเนื่อง มีหนังสือและบทความเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการมากขึ้น องค์กรชั้นนำหลายแห่งในอเมริกาที่ได้รับการจัดลำดับของวารสาร Fortune ให้เป็นองค์กรที่นำทำงานมากที่สุด ได้นำแนวคิดดังกล่าวไปเสริมสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Andrea, Timothy, Broene, & Kubasek, 1998) ในที่นี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงหัวข้อต่างๆ ในทัศนะนักวิชาการหลายท่านทั้งภายนอกและภายในประเทศเพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์กำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ ผู้นำใ้บริการ มีดังนี้

### 1.2.1 นิยามภาวะผู้นำใ้บริการ

Spears (1996, 2004) ได้กล่าวว่า คำว่า ผู้บริการ (servant) และคำว่าผู้นำ (leader) มีความหมายตรงข้ามกัน เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันความหมายอาจดูขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันและเกิดขึ้นได้จริง ปัจจุบันนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการไว้แตกต่างกันตามขอบเขตเนื้อหาและมุมมองซึ่งสามารถจำแนกนิยามของภาวะผู้นำใ้บริการจากนักวิชาการได้เป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มแรก ให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำใ้บริการ ในลักษณะการปฏิบัติตนเป็นฝ่ายให้บริการเป็นอันดับแรก เช่น Greenleaf (1970 อ้างถึงใน Spears & Lawrence, 2002) อธิบาย



ความหมายของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการว่า หมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่าย ให้บริการเป็นอันดับแรกจากนั้นจึงนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและ องค์การ ผู้นำที่เป็นผู้ให้บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่มีก็ได้ โดยภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการจะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การ มองการไกล การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมและการเสริมพลังอำนาจ สอดคล้อง กับ Nwogu (2004) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง การให้บริการเป็นอันดับแรก และการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือ การ สร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน และ Dubrin (2006) อธิบายว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะให้บริการผู้อื่นมากกว่าวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายที่พวกเขาต้องการ กลุ่มสอง ให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ การมองข้าม ผ่านผลประโยชน์ส่วนตัว แต่เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น เช่น Humphreys (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการคือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำใฝ่บริการ คือ การช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ และ Laub (2004) ให้คำจำกัดความของ ภาวะผู้นำใฝ่บริการว่า หมายถึง การเข้าใจและการปฏิบัติซึ่ง ถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความ ต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกัน ของคนแต่ละคน กลุ่มสาม ให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือการทำตนให้เป็น ประโยชน์และเป็นทรัพยากร เช่น Spear (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นการทำ ตนให้เป็นประโยชน์ (being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (being a resource) ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็น เน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่วามันก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็น ทรัพยากร เป็นผู้บริการ ซึ่งผู้นำต้องบริการ ต้องสร้างชุมชน นำทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อ บรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน

จากคำนิยามของภาวะผู้นำใฝ่บริการจากทัศนะของทั้งสามกลุ่ม สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมให้บริการเพื่อนร่วมงานและผู้ตามเป็นอันดับ แรก มองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้

พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ เพื่อบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน

### 1.2.2 แนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เปลี่ยนแปลงไปมาก จากในอดีตการบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายมาเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสังคมนิยมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำในทุกแห่งหนของสังคมกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการผนวกการทำงานเข้ากับความสำเร็จส่วนตัว (personal growth) และความสำเร็จทางจิตวิญญาณ (spiritual growth) ซึ่งนั่นก็คือแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการให้บริการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ คือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องบริการผู้อื่นก่อน (Spear, 1996)

แนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการปรากฏขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1970 โดย Robert Greenleaf (1970 อ้างถึงใน Spear & Lawrence, 2002) ได้เสนอไว้ในหนังสือชื่อ The Servant as Leader ที่ได้มาจากการสังสมประสบการณ์กว่าครึ่งศตวรรษในองค์การขนาดใหญ่ ประกอบกับในปี ค.ศ. 1977 Greenleaf ได้แรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของ Herman เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการเดินทางค้นหาจิตวิญญาณของบุคคลกลุ่มหนึ่ง พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) คนบริการในกลุ่มที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุด แต่มีน้ำใจและให้กำลังใจขณะเดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่ง ลีโอได้หายไป ทำให้คณะเดินทางเกิดความระส่ำระสายหลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้น ได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่ผู้บริการที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้ Greenleaf ประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริง ผู้นำแบบนี้น่าจะมีตัวตนจริง (Spears & Lawrence, 2002 ; Northouse, 2010)

ผู้นำใฝ่บริการเป็นแนวคิดในการเสริมพลังอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร Greenleaf (1977 อ้างถึงใน Spears & Lawrence, 2002) กล่าวว่า

“โมเดลของภาวะผู้นำ ผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของกลุ่ม และมีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” นอกจากนี้ Spears (1996) ยังได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำใ้บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะให้บริการความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง และเมื่อเขาได้รับการบริการแล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่เมื่อได้รับการบริการแล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้ให้บริการผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ แหล่งที่มาของผู้นำแบบใ้บริการสามารถค้นพบได้จากหลายแหล่ง ในพระคัมภีร์ของศาสนาคริสต์ อ้างถึงคำว่า ผู้บริการ (servant) การบริการ (service) และบริการ (serve) ในพระวรสารที่เขียนโดยนักบุญลูกา กล่าวถึงพระเยซูกล่าวว่า “เราอยู่ท่ามกลางท่านดั่งผู้บริการ” พระวรสารซึ่งนิพนธ์โดยนักบุญยอห์น กล่าวถึงพระเยซูแสดงถึงความสำคัญของการบริการ โดยการล้างเท้าสาวกทั้ง 12 คน

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนให้เป็นผู้ตามได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การ โดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด Yukl (2002) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบใ้บริการ อันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องเสริมพลังอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอทำให้เกิดผู้นำแบบใ้บริการมากยิ่งขึ้นในสังคม หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว Daft (1999) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (authoritarian management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและการควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น
- 2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
- 3) ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (stewardship) ผู้นำแบบนี้

จะมีลักษณะคือ จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น และ 4) ผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบพิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกบริการผู้ตาม

ในทัศนะของ Block (1993 อ้างถึงใน Wong and Davey, 2007)

คุณลักษณะของผู้นำแบบใฝ่บริการมีความเหมือนกับผู้นำแบบผู้พิทักษ์ คือ ผู้นำทั้งสองแบบให้ความสำคัญกับการให้บริการหรือสนับสนุนผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง ขณะที่บทบาทของผู้นำแบบใฝ่บริการมีความแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้นำแบบพิทักษ์ คือ ผู้นำแบบใฝ่บริการจะสนองประโยชน์และความต้องการของผู้ตามตลอดจนช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น (Yulk, 2002) ส่วนผู้นำแบบผู้พิทักษ์ทำตัวเสมือนผู้พิทักษ์องค์การอย่างหนักแน่นรักษาผลประโยชน์และความต้องการขององค์การโดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ของส่วนตน (Block, 1993 อ้างถึงใน กัญญา โพธิ์วัฒน์, 2548)

นอกจากนี้แล้วผู้นำแบบใฝ่บริการมีความแตกต่างจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (leader-member exchange, LMX) เนื่องจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตามในการแลกเปลี่ยนทางสังคม เช่น การสนับสนุนให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ ฯลฯ เป็นการสร้างภาวะผูกพันในการตอบแทนขึ้นกับผู้ตาม ผู้ตามก็จะมีแลกเปลี่ยนด้วยการแสดงความคิดเห็นที่เป็นที่เป็นประโยชน์ การให้ความร่วมมือต่างๆ เพื่อเป็นการตอบแทนสิ่งที่ได้รับจากผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน (ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์, 2548) ขณะที่ผู้นำแบบใฝ่บริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ตามโดยจะให้คุณค่ากับผู้ตามให้การสนับสนุนและช่วยเหลือจนเกิดความเต็มใจและอาสาเข้ามาร่วมการทำงานอย่างเต็มความสามารถอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไขและมีความสุขจากการได้ทำงานเพื่อสร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริงนั้น และเป็นผู้อยู่บนพื้นฐานคุณธรรมและจริยธรรม (Stone, Russell & Patterson, 2004)

ผู้นำแบบใฝ่บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การให้บริการจะเป็นตัวเลือกท้ายๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบใฝ่บริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแล

ให้บริการโดยการเป็นผู้ให้บริการก่อน เพื่อบริการความต้องการตามลำดับความสำคัญของ ความต้องการของมนุษย์ ผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะกลับตาลปัตรจากผู้นำแบบดั้งเดิม โดยผู้นำจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเองให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่า จุดมุ่งหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือสนองความต้องการของผู้อื่นนั่นเองซึ่ง Daft (1999) ได้ให้แนวคิดที่ว่าผู้นำแบบใฝ่บริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงิน อันเป็นการอุทิศทุ่มเทการทำงานขององค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

ทางด้าน The Greenleaf Centre for Servant-Leadership (Wintone, 2003) ระบุว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมีค่านิยมที่สำคัญ 5 ประการ อันได้แก่ 1) การบริการ ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่าบริการผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข กล่าวคือ ผู้นำจะรักและบริการผู้อื่น ผู้นำจะต้องการบริการเพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นเจริญงอกงาม 2) การนำ ผู้นำตระหนักว่า คนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้ประสบการณ์ การรู้ด้วยสัญชาตญาณ การมองการณ์ไกลการหยั่งรู้ และปัญญาของตนเพื่อทำนายวิสัยทัศน์ในอนาคตที่เป็นจริงที่จะช่วยกระตุ้น และเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ซึ่งวิสัยทัศน์นี้จะเพิ่มพลังให้แก่ผู้ตาม 3) การให้คุณค่ากับอิสริยาภและศักดิ์ศรีของบุคคล ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุม บังการ 4) การเชื่อในพรสวรรค์ ความสามารถพิเศษและความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ขึ้นชมจุดเด่น และเสริมพลังอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้พรสวรรค์ของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่ และ 5) การสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเยียวยาและการเรียนรู้ว่าการเปรียบเสมือนพรสวรรค์ที่มีประโยชน์และจำเป็นต่อมวลมนุษยชน ผู้นำจะทำตนเป็นแบบอย่างและหาวิธีการที่จะนำองค์การและผู้อื่นให้เข้ามากเกี่ยวข้องกับกระบวนการเยียวยาและกระบวนการเจริญงอกงามด้วยนอกจากนั้น Spears (1996, 2004) ยังกล่าวเสริมว่านอกจากจะมีการบริการหรือให้บริการแก่ผู้อื่น และการกระจายอำนาจในการ

ตัดสินใจแล้วแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังมีลักษณะเด่นอีก อันได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม (a holistic approach to work) และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน และ Spears (2004) ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า นอกจากจะมีการบริการหรือให้บริการแก่ผู้อื่น และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแล้ว แนวคิดภาวะผู้นำแบบ

ใฝ่บริการยังมีลักษณะเด่นอีกอัน ได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม (a holistic approach to work) และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชนในด้านแนวคิดที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์

ในทัศนะของ Wintone (2003) ผู้นำแบบใฝ่บริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาด้วยการรับฟังความคิดเห็นและการให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำแบบใฝ่บริการจะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์สุจริตต่อบุคคลอื่น ดูแลไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือร้ายจะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง และผู้นำแบบใฝ่บริการจะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเอง เพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบใฝ่บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาของผู้อื่นแล้วเขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

ขณะที่ Daft (1999) กล่าววาทะบทบาที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์การ และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการ การเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือ การหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุม ผู้นำแบบใฝ่บริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต

หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบไฟบริการปรากฏตัวขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถแบ่งแนวทางการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เป็นปรัชญาและโมเดลเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในองค์กร 2) การใช้เป็นหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์กร 3) การใช้เป็นหลักสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและองค์กรธุรกิจ (Spear, 2004) Stone, Russell and Patterson (2004) ได้พยายามวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบไฟบริการได้ข้อสรุปว่าผู้นำแบบไฟบริการจะมุ่งเน้นประเด็นที่ผู้ที่เป็นผู้ตามโดยจะให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตต่อองค์กรอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำแบบไฟบริการไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าการทำให้เกิดผลลัพธ์แต่เพราะความต้องการที่จะบริการ ส่วนในด้านอิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจ ผู้นำแบบไฟบริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการบริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็น แต่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลในทางเกียรติยศ (self-glory) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบไฟบริการนี้จะเป็นแบบพลวัตจึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำแบบไฟบริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยการเป็นแบบอย่างของผู้บริการ การบริการจะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วยอิทธิพลต่อการลดความไม่พอใจของผู้ตามลง รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จในระยะยาว

Certo (2006) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นวิธีการนำของผู้นำที่เห็นว่าบทบาทพื้นฐานที่สำคัญของเขาคือการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการดำเนินการตามคำร้องของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ความปรารถนา และความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าการเป็นผู้นำในลักษณะนี้จะปรากฏออกมาในรูปของการเสริมพลังอำนาจไม่ใช่ให้ทางเลือก ทุกอย่างจะเพิ่มขึ้นทั้งการบริการกลายเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ยอดเยี่ยม ประสบความสำเร็จมากขึ้นและเจริญก้าวหน้ามากขึ้น

ขณะที่ Blanchard (2006) ให้ทัศนะว่า ปัจจุบันการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งที่ต้องเริ่มจากภายใน และต้องเริ่มจากหัวใจ ต้องเปลี่ยนลักษณะและความตั้งใจในการเป็นผู้นำ เปลี่ยนจากผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงผู้อื่น ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกัน ที่สำคัญคือการมุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ผู้นำจะทำตัวเสมือนผู้ให้บริการเพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ และให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบไฟบริการจะต้องเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่เก่งกาจ เพราะงานของผู้นำประเภทนี้ คือ การสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งการประพฤติตนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบไฟบริการจะทำให้สมาชิกในองค์การเพิ่มความพึงพอใจ และทำให้ยินดีที่จะร่วมงาน สอดคล้องกับ Russell (2001) และ Russell and Stone (2002) ที่ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้บริการจะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วยส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงสร้างผลกำไรและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สำหรับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำแบบไฟบริการจะมองข้ามหรือไม่ใส่ใจกับการแข่งขัน แต่จะนำแผนหรือวิธีการตัดสินใจของกลุ่มที่ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานเข้ามาแทนที่จะเอาใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานที่เขาเล็งเห็นถึงพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบไฟบริการ ผู้นำประเภทนี้จะมีศักยภาพที่จะปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อมในองค์การ ขณะที่ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ที่ให้ทัศนะว่า การที่ผู้บริหารองค์การหรือหน่วยงานที่ได้ใช้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการในการบริหารจัดการย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เนื่องจากการใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่บริหารงานเน้นการควบคุมกลายเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

ในด้านคุณลักษณะ Greenleaf (1997) อ้างถึงใน Spears & Lawrence, (2002) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่สำคัญ 10 ประการได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้าง



มโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความเป็นผู้ดูแล การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคลและการสร้างชุมชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การฟัง (listening) หมายถึงความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง สามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบใฝ่บริการต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น
2. ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขาและนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย
3. การเยียวยารักษา (healing) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจและร่างกายที่ดีขึ้นจากความกังวลต่างๆ
4. การตระหนักรู้ (awareness) หมายถึง ความรู้ และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น
5. การโน้มน้าวใจ (persuasion) หมายถึง การพยายามทำให้บุคคลากรเชื่อใจผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคคลากรปฏิบัติตาม
6. การสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) หมายถึง การพยายามที่จะเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” สามารถที่จะมองปัญหาขององค์การ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคต มิใช่การมองเห็นปัญหาของ ในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน
7. การมองการณ์ไกล (foresight) หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้บุคคลากรในองค์การเข้าใจทิศทางและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
8. ความเป็นผู้ดูแล (stewardship) หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึง

ความดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะมีอิทธิพลให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์การ

9. การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (commitment to the growth of people) หมายถึง การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบไฟบริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

10. การสร้างชุมชน (building community) หมายถึง การแสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้นำที่มีต่อกลุ่ม “ชุมชน” คนที่เป็นผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและคำจูงสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์การของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ในด้านหลักธรรมและหลักปฏิบัติของศาสนาพุทธ การแสดงออกภาวะผู้นำแบบไฟบริการยังสอดคล้องกับหลักธรรม ตามทัศนะของ จิตรพัฒน์ อุดมผล (2548 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กั้นหลง, 2553) ให้ทัศนะว่า การปฏิบัติตามหลักการภาวะผู้นำแบบไฟบริการไม่ได้เหมาะกับวัฒนธรรมตะวันตกที่ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาคริสต์เท่านั้นแต่ในประเทศไทยซึ่งมีศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติ การปฏิบัติตามหลักการภาวะผู้นำแบบไฟบริการนี้มีได้แตกต่างไปจากหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้บริหารหรือผู้ปกครอง อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวความเห็นอกเห็นใจบุคคล และประสานหมู่ชนให้สามัคคี เป็นหลักการของการสงเคราะห์ที่มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้และให้บริการ การกระทำความดีเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำอันประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และสมานัตตา โดยภาวะผู้นำแบบไฟบริการเด่นชัดในหลักการปฏิบัติของทานหรือการไม่เห็นแก่ตัวเอื้อเพื่อเอื้อแผ่ การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือ และอุตถจริยาเป็นการประพฤติตนเองให้เป็นประโยชน์ช่วยเหลือกิจการ เช่นเดียวกับหลักทศพิธราชธรรมซึ่งเป็นคุณธรรมที่สำคัญของผู้ปกครองหรือผู้บริหารทุกระดับ อันประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจาคะ อาชชวะ มัทวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ สอดคล้องกับทัศนะของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กั้นหลง (2553) ที่ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการสอดคล้องกับหลักการปฏิบัติในทศพิธราชธรรมเรื่องของการให้แบ่งปันแก่ผู้อื่น กล่าวคือการ

บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้หรือผู้บริการ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อผู้อื่น เพื่อให้ผู้อื่นได้มีใช้ เพื่อจะเอาจากผู้อื่น เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสะดวก อนุเคราะห์ให้ผู้อื่น ได้รับประโยชน์ สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน ประสบทุกข์และให้การสนับสนุนแก่ผู้กระทำความดี และบริจาค คือการบำเพ็ญด้วยการ เสียสละไม่เห็นแก่ตัว และสามารถเสียสละความสุขสำราญ

ดังนั้น แนวคิดของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คือภาวะผู้นำที่เน้นคุณธรรมและ จริยธรรม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการ โดยการผนวกการทำงานเข้ากับความจริงใจ ส่วนตนและความเจริญทางจิตวิญญาณ ซึ่งหัวใจสำคัญ คือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะเสียสละ ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจผู้อื่น และต้องบริการผู้ตาม โดยการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและ ช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ ตนทำมากขึ้น และคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่สำคัญได้แก่ การฟัง (listening) ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) การเยียวยารักษา (healing) การตระหนักรู้ (awareness) การโน้มน้าวใจ (persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) การมอง การณ์ไกล (foresight) ความเป็นผู้ดูแล (stewardship) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (commitment to the growth of people) และการสร้างชุมชน (building community)

### 1.2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

ในการวิจัยและพัฒนา จุดมุ่งหมายสำคัญในการศึกษาวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก็เพื่อกำหนดองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของตัว แปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนั้นในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากทัศนะของนักวิชาการแหล่งต่างๆ และใช้ตารางวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำ แบบไฟบริการ

ตาราง 3 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

แหล่งข้อมูลของ ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ	องค์ประกอบ	Greenleaf (1977)	Page and Wong (1998)	Page and Wong (2000)	Russell (2001)	Russell and Stone (2002)	Sendjaya and James (2002)	Patterson (2003)	Wingston (2003)	Wingston (2004)	Dennis and Bocarnea (2005)	Joseph and Winston (2005)	Barbutto and Wheeler (2006)	Carolyn (2006)	Waddell (2006)	Washington, Sutton, and Field (2006)	Poon (2006)	Irving and Longbotham (2007)	Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007)	Sendjaya, Sarros and Santora (2007)	Moosbrugger and Patterson (2008)	Waddell (2009)	ความถี่ (Frequency)
1. การมีพลังแห่งการทำงาน			✓			✓	✓	✓		✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม			✓			✓		✓	✓	✓							✓		✓	✓	✓	✓	8
3. ความสุภาพอ่อนโยน			✓					✓	✓	✓	✓				✓	✓		✓		✓	✓	✓	8
4. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ								✓	✓	✓			✓		✓	✓					✓	✓	7
5. ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (agapao love)								✓	✓	✓	✓				✓						✓	✓	6
6. ตระหนักรู้ (awareness)		✓				✓										✓	✓					✓	5
7. การเป็นต้นแบบ (role modeling)			✓			✓	✓						✓						✓				5
8. ห่วงใยผู้อื่น (caring for others)			✓	✓	✓									✓					✓				5
9. การตัดสินใจ (decision-making)			✓	✓	✓									✓					✓				5
10. การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (goal-setting)			✓	✓	✓									✓					✓				5
11. การสร้างทีมงาน (team-building)			✓	✓	✓									✓					✓				5
12. การนำ (leading)			✓	✓	✓									✓					✓				5
13. อุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (commitment to the growth of people/developing others)		✓	✓													✓			✓			✓	5





ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แหล่งข้อมูลของ ภาวะผู้นำแบบไฟบริการ														รวม	ความถี่ (Frequency)								
	Greenleaf (1977)	Page and Wong (1998)	Page and Wong (2000)	Russell (2001)	Russell and Stone (2002)	Sendjaya and James (2002)	Patterson (2003)	Wingston (2003)	Wingston (2004)	Dennis and Bocarnea (2005)	Joseph and Winston (2005)	Barbuto and Wheeler (2006)	Carolyn (2006)	Waddell (2006)			Washington, Sutton, and Field (2006)	Poon (2006)	Irving and Longbotham (2007)	Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks (2007)	Sendjaya, Sarros and Santora (2007)	Moosbrugger and Patterson (2008)	Waddell (2009)	
44. การกระจายอำนาจ (delegation)											✓													1
45. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (providing accountability)																		✓						1
46. รู้คุณค่าและสำนึกบุญคุณ (valuing and appreciating)																		✓						1
47. การร่วมมือแบบอุปถัมภ์ (fostering collaboration)																		✓						1
48. การสนับสนุนและทรัพยากร (supporting and resourcing)																		✓						1
	10	12	7	7	7	6	6	6	8	5	4	5	6	5	10	6	6	12	6	5	10		149	

จากตาราง 3 เห็นได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ได้จากการวิเคราะห์มีจำนวน 48 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่ความถี่สูง (ในที่นี้คือ ความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบหลักจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีพลังแห่งการทำงาน 2) การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม 3) ความสุภาพอ่อนโยน และ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศสำหรับองค์ประกอบย่อยเมื่อวิเคราะห์โดยเลือกเฉพาะความถี่ตั้งแต่ 5 และ 6 สังเคราะห์ได้ทั้งหมด 8 องค์ประกอบย่อย แล้วนำมาจัดเรียงเพื่อวิเคราะห์เนื้อหาว่า

หัวข้อย่อยนั้นควรอยู่ในองค์ประกอบหลักใดใน 4 องค์ประกอบหลักข้างต้นผลการวิเคราะห์ และแยกองค์ประกอบย่อยดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมีพลังแห่งการทำงาน ประกอบด้วย

1.1 การตระหนักรู้ (awareness)

1.2 การนำ (leading)

องค์ประกอบที่ 2 การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ประกอบด้วย

2.1 การห่วงใยผู้อื่น (caring for others)

2.2 การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (commitment to the growth of people/developing others)

องค์ประกอบที่ 3 ความสุภาพอ่อนโยน ประกอบด้วย

3.1 ความมนุษยสัมพันธ์ (human relations)

3.2 การเป็นต้นแบบ (role modeling)

องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

4.1 การตัดสินใจ (decision-making)

4.2 การสร้างทีมงาน (team-building)

จากองค์ประกอบการวัดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ได้จากการวิเคราะห์ ทักษะของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีพลังแห่งการทำงาน 2) การมุ่ง ประโยชน์ต่อสังคม 3) ความสุภาพอ่อนโยนและ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมี รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิง ปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังที่จะกล่าวถึง นิยามเชิงปฏิบัติการและ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ผู้วิจัยได้ศึกษานิยาม องค์ประกอบบริการ (service) จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 การบริการ หมายถึง การปฏิบัติรับใช้ การให้ความสะดวกต่างๆ เช่น การให้บริการ ใช้ บริการ นอกจากนั้น สมิต รัชฎกร (2542) ได้อธิบายความหมายเพิ่มเติมว่า การบริการ เป็นการปฏิบัติงานที่กระทำหรือติดต่อและเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการ การให้บุคคลต่างๆ ได้ ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง ทั้งด้วยความพยายามใดๆ ก็ตาม ด้วยวิธีหลากหลายในการทำให้คนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือจัดได้ว่าเป็นการให้บริการทั้งสิ้น ขณะที่ Poon (2006) และ Moosbrugger and Patterson (2008) ได้นิยาม การบริการ (service) คือ กิจกรรมหรือผลประโยชน์ใดๆ



ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเองที่จับต้องไม่ได้ หรือ กิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่ง สอดคล้องกับ Stanton (1994) ได้ให้ความหมายว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 มีรายละเอียดดังนี้

1. การมีพลังแห่งการทำงานเป็นอำนาจและการตัดสินใจภายในขอบเขตหรือกรอบการปฏิบัติงานหนึ่งๆ โดยไม่ต้องขออนุญาต หรือขออนุมัติจากผู้อื่นอีก ประกอบด้วย การตระหนักรู้ (awareness) และการนำ (leading) Spears, 2004) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการว่าต้องมีคามตระหนักรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักในตนเองซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากถ้าเราตระหนักและรู้จักตนเองเป็นอย่างดีแล้ว จะทำให้เรามองปัญหาต่างๆ ด้วยความรอบคอบจากมุมมองต่างๆ ที่กว้างขึ้น นอกเหนือจากความตระหนักในตนเองแล้ว ผู้ที่เป็นผู้นำแบบบริการยังมีตระหนักในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวอยู่ตลอดเวลา อาจจะสามารถเรียกได้ว่าเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวตลอดเวลา และการนำทางด้าน The Greenleaf Centre for Servant-Leadership (Wintone, 2003) ระบุว่าภาวะผู้นำแบบใ้บริการมีค่านิยมในการนำ ผู้นำตระหนักว่า คนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้ประสบการณ์ การรู้ด้วยสัญชาตญาณ การมองการณ์ไกลการหยั่งรู้ และปัญญาของตนเพื่อทำนายวิสัยทัศน์ในอนาคตที่เป็นจริงที่จะช่วยกระตุ้น และเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ซึ่งวิสัยทัศน์นี้จะเพิ่มพลังให้แก่ผู้ตาม และผู้นำได้มีนักการศึกษาหลายท่านทั้งนักการศึกษาไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะสั่งการ และช่วยเหลืองานให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคล ในกลุ่มได้ จูงใจชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกในกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 180, สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 หน้า 15, ยงยุทธ เกษสาคร, 2554, หน้า 40) และผู้นำนั้นจะต้องเป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน ไม่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันทำการร่วมกัน ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดีงาม (ธีระ รุญเจริญ 2553 หน้า 161) พร้อมทั้งการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุ

เป้าหมาย(รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551 หน้า 11) นอกจากนี้แล้วผู้นำยังผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์การ มีความรู้ในเรื่องงานองค์การเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อร่วมงานได้มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การอุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์การ ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อร่วมงานในการจัดกิจกรรมและในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การ เต็มใจรับฟังหรือพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์การ มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้ (ไชยา ภาวะบุตร, 2555 หน้า 2, พิเชษฐ วรงค์เกียรติขจร, 2553, หน้า 37 - 38, เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 1) และผู้นำ จะเป็นผู้นำเสี่ยงกล้าได้กล้าเสียมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล กล้ารับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มมากกว่าการทำตามกฎระเบียบ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 23 - 24, Gill, 2006, pp. 26 - 27, Daft, 2011, pp. 88 - 92) และ สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลืองานให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มได้ จูงใจชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกในกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ และยังมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล กล้ารับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. การมุ่งประโยชน์ต่อสังคมเป็นการมุ่งประโยชน์และความสุขแก่บุคคลรวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย การห่วงใยผู้อื่น (caring for others) และการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (commitment to the growth of people/developing others) ซึ่งผู้นำแบบไฟบริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การให้บริการจะเป็นตัวเลือกทำๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบไฟบริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลให้บริการโดยการเป็นผู้ให้บริการก่อน เพื่อบริการความต้องการตามลำดับความสำคัญของความต้องการของมนุษย์ ผู้นำแบบไฟบริการเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะกลับตาลปัตรจากผู้นำแบบดั้งเดิม โดยผู้นำจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเองให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่า

จุดมุ่งหมายหลักของผู้นำแบบนี้เป็นคนต้องการของผู้อื่นนั่นเองซึ่ง Daft (1999) ได้ให้แนวคิดที่ว่าผู้นำแบบไฟบริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทการทำงานขององค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และพิซาภพ พันธุ์แพ (2554, 97) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบไฟบริการให้มีการบริหารผู้อื่นก่อนคิดถึงประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้พรสวรรค์ของตนเองในการเปลี่ยนแปลงองค์การและทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโต ความปรารถนาในการช่วยเหลือผู้อื่นจะเหนือกว่าความอยากมีตำแหน่ง อำนาจและการควบคุมผู้อื่น ทำแต่สิ่งดีและถูกต้องต่อผู้อื่นซึ่งบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายส่วนตัว ในมุมมองนี้เห็นว่ององค์การจะดำรงอยู่ได้เมื่อมีงานที่มีความหมายให้กับบุคลากรจะดำรงอยู่เพื่อทำงานให้กับองค์การอันเป็นการเกื้อกูลกัน

3. ความสุภาพอ่อนโยน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนตามสถานภาพและกาลเทศะ ประกอบด้วย ความมนุษยสัมพันธ์ (human relations) และการเป็นต้นแบบ (role modeling) การเป็นผู้นำแบบไฟบริการมีความแตกต่างจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (leader-member exchange, LMX) เนื่องจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตามในการแลกเปลี่ยนทางสังคม เช่นการสนับสนุนให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและ Daft (1999) กล่าวว่าบทบาทหน้าที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์การ และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบไฟบริการ การเป็นผู้นำแบบไฟบริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือ การหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุม ผู้นำแบบไฟบริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต สอดคล้องกับสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) ที่ให้ทัศนะว่า การที่ผู้บริหารองค์การหรือหน่วยงานที่ได้ใช้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการในการบริหารจัดการย่อมนำไปสู่

ความสำเร็จในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจากการใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่บริหารงานเน้นการควบคุมกลายเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

4. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นการพัฒนาองค์กรได้ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของตนไปโดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย การตัดสินใจ (decision-making) และการสร้างทีมงาน (team-building) ซึ่งSpears (1996, 2004) ยังกล่าวเสริมว่านอกจากจะมีการบริการหรือให้บริการแก่ผู้อื่น และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแล้วแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังมีลักษณะเด่นอีก อันได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม (a holistic approach to work) และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน และ Spears (2004) ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า นอกจากจะมีการบริการหรือให้บริการแก่ผู้อื่น และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแล้วแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังมีลักษณะเด่นอีกอัน ได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม (a holistic approach to work) และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชนในด้านแนวคิดที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ พร้อมทั้งมีการสร้างชุมชน (building community) โดยความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม “ชุมชน” คนที่เป็นผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและค่านิยมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์การของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และพิซาภพ พันธุ์แพ (2554, 97) ได้ลักษณะของผู้นำใฝ่บริการต้องฟังก่อนเพื่อแสดงการยอมรับต่อผู้อื่น ฟังเพื่อที่จะแสดงความเข้าใจปัญหาที่ผู้อื่นเผชิญอยู่ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคคลอื่น พยายามที่จะชี้ถึงความมุ่งมั่นของกลุ่มและพยายามที่จะทำให้ความมุ่งมั่นนั้นก้าวหน้าอย่างเต็มความสามารถ ผู้นำแบบนี้จะไม่เสนอจุดมุ่งหมายหรือความปรารถนาของตนเองให้กับผู้อื่น

## ตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำเฝ้บริการ

ในตอนท่ 2 นี้ผู้วิจัยจะศึกษาถึงวิธีพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อที่จะได้นำนำมาแก้ไข พัฒนาการศีกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำกับการบริหารการศีกษามีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง เพราะในการบริหารการศีกษานั้น ผู้บริหารจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจนหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศีกษา ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารการศีกษาจึงต้องแสวงหาความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข พัฒนาการศีกษาให้ไปสู่ความสำเร็จทำให้ผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ จากงานวิจัยของ กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) สรุปวิธีพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้โดยสรุปดังนี้

1. การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด
2. การประชุมทางวิชาการ หมายถึง การประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกมีความรู้ ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่อแก้ปัญหา หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใด เรื่องหนึ่ง ที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง
  - 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ
  - 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับรัดกุมและชัดเจน
  - 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน
  - 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
  - 5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน
  - 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม
4. การระดมความคิด หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ อย่างเสรีหลากหลาย ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้
5. การศีกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงาน เพื่อให้ทราบว่สภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่างๆ ด้วยตนเอง การศีกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

6. การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3 – 5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย
7. การบรรยายเป็นคณะ หมายถึง การที่ผู้พูดหรือวิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดบรรยายเรื่องใด เรื่องหนึ่งตามลำพัง บรรยายแล้วเสร็จจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ
8. การฝึกงาน หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่างๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร
9. การสอนงาน หมายถึง การแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง
10. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาตำแหน่งงาน 4) การสอบถามความสมัครใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน 6) การประเมินและติดตามผล
11. การเรียนรู้ทางไกล หมายถึง ระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ซึ่งประกอบด้วย 1) สื่อวัสดุ 2) อุปกรณ์ 3) วิธีการ 4) สื่อบุคคล ในลักษณะต่างๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกล อาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้นๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่างๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน
12. การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวเอง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
13. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นตอนความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิกิริยาการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัดและได้ผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

14. เกมการบริหาร หมายถึง การจำลองสถานการณ์จริงขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

15. กรณีศึกษา หมายถึง การให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นหลักฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในชั้นการวิเคราะห์ กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

16. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเอง รูปแบบหนึ่งที่อาศัยบทเรียนที่ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติและได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

17. การเรียนรู้แบบออนไลน์ หมายถึง การเรียนรู้ที่อาศัยคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่ายโทรคมนาคม โดยผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที

18. การฝึกประสบการณ์สัมผัส หมายถึง การฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยธรรมของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

19. กิจกรรมพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และความพลังของจิตใจ ให้มีความสงบเยือกเย็น เช่นการฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

20. กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลง ประกอบท่าทาง การเล่นเกมสั้นๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

21. กลุ่มทำงาน หมายถึง การฝึกการทำงานร่วมกัน โดยฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

22. การสนทนาวงกลม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนาหนึ่งเป็นวงกลมเพื่อแสดงทัศนะ ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรเปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

23. เทคนิค เอไอซี หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนกำหนดความต้องการ 2) ขั้นตอนอภิปรายและแสดงความคิดเห็น 3) ขั้นตอนแก้ปัญหาหรือควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

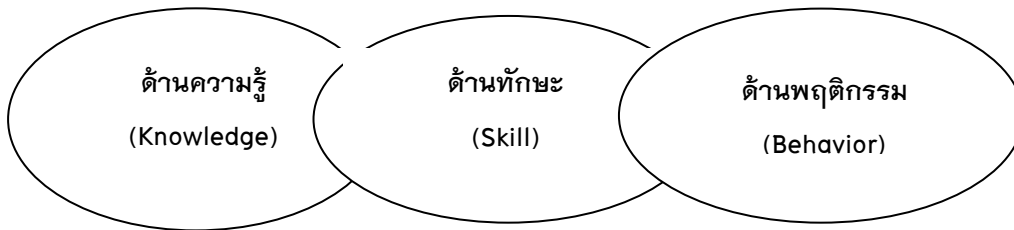
24. เกมการศึกษา หมายถึง กิจกรรมกลุ่มที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้นสนุกสนาน ไม่เบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัวและประสาทสัมผัสต่างๆ

จากวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลาย ๆ วิธีนำมาใช้พัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำตามความเหมาะสม แล้วแต่สถานการณ์ โอกาส งบประมาณ และเวลาสำหรับผู้นำ ผู้ตาม ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ อันนำไปสู่ความสามารถ ศักยภาพในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

สรุป รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจะทำการศึกษาวิจัยและพัฒนาจากการสัมมนา การระดมความคิด การศึกษา ดูงาน การฝึกงาน การสอนงาน การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน ซึ่งการพัฒนาในรูปแบบหลายนี้เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่ง que ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นตอนความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง

สำหรับรูปแบบการพัฒนานาภาวะผู้นำของ The Leadership Center (2000) ได้เสนอ “รูปแบบที่มีสมรรถภาพ” (The Competency Model) ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) และด้านพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งการจะพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถนั้นต้องม้ององค์ประกอบเหล่านี้อยู่เป็นหลัก

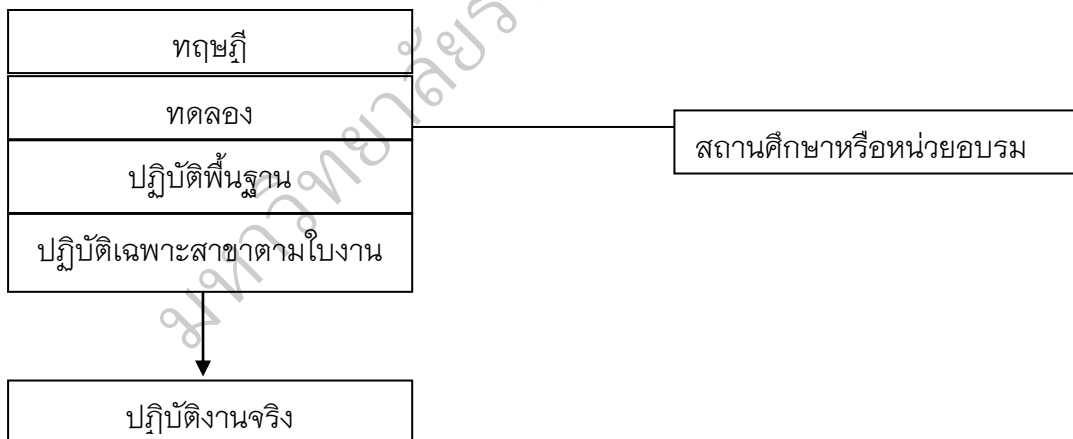




ภาพประกอบ 3 แสดงรูปแบบสมรรถภาพของภาวะผู้นำ

ที่มา : The Leadership Center (2000)

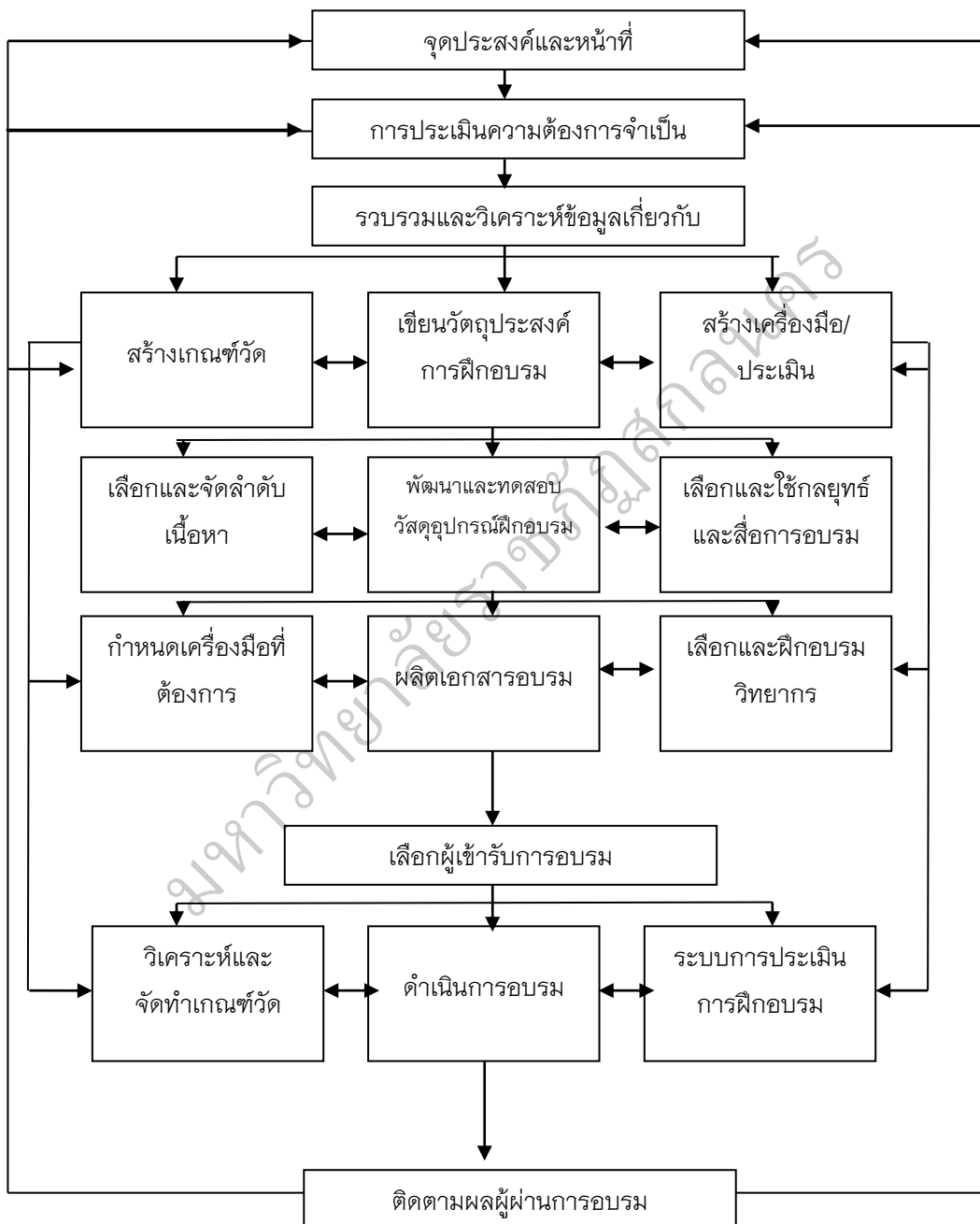
แบบประสม คือ บางส่วนจะฝึกและเรียนรู้จากสถานศึกษาหรือหน่วยฝึกอบรม และอีกส่วนหนึ่งจะฝึกในสถานประกอบการหรือโรงงาน โดยแบ่งผู้เข้ารับการฝึกเป็น 2 พวก พวกแรกผู้ฝึกเป็นนักเรียน จะจัดเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก จะเป็นการเตรียมผู้ฝึกให้มีความพร้อมด้วยการเรียนรู้ทฤษฎีแล้วจัดให้มีการทดลองการปฏิบัติพื้นฐานและปฏิบัติเฉพาะสาขาตามใบงานเพื่อให้เกิดประสบการณ์ ตามลำดับ ส่วนที่สองจะส่งไปปฏิบัติงานจริงในโรงงานหรือสถานประกอบการ



ภาพประกอบ 4 รูปแบบการฝึกอบรมประสมระหว่างนอกรงานกับในงาน

ที่มา: ลีระ ประवालพฤษ์ (2538: 69)

Tracey (1984) นำเสนอ รูปแบบระบบการอบรมและพัฒนา 16 ขั้น (Flow Chart Model of a 16-step Training and Development System) ที่เชื่อมโยงภารกิจในการอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระเบียบและขั้นตอนข้อมูล 16 ขั้น



ภาพประกอบ 5 การออกแบบระบบการอบรมและพัฒนา ของ Tracey

ที่มา: Tracey, W. R. (1984: 42)

จากการศึกษามีนักวิชาการได้อธิบายวิธีการพัฒนา ดังนี้ (ธีระพงศ์  
 ธนเจริญรัตน์, 2553) โดยกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจให้ผู้ตามมีอิสระมากขึ้น  
 สอดคล้องงานวิจัยของ กัลย์รัตน์ เมืองสง (2550) สรุปการพัฒนาผู้นำที่ส่วนใหญ่นำมา  
 พัฒนารูปแบบการสัมมนา การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดม  
 ความคิด การศึกษาดูงาน การฝึกงาน การสอนงาน และการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน  
 สำหรับ Tracey (1984) นำรูปแบบพัฒนาจากการฝึกอบรม

### ตอนที่ 3 แนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็น

ในตอนที 3 นี้ผู้วิจัยจะศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น และทฤษฎี  
 ความต้องการ เพื่อที่จะประเมินความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ  
 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น (Needs) มีพัฒนาการมายาวนาน  
 ในปี ค.ศ. 1938 ถือได้ว่าแนวคิดเรื่อง ความต้องการจำเป็นเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในโลก  
 (อ้างถึง ใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) จากที่เคยเป็นแค่ “ความต้องการจำเป็นตาม  
 ความรู้สึก (Felt needs)” ปัจจุบันการประเมินความต้องการจำเป็นมีกระบวนการ

คำว่า “ความต้องการจำเป็น (Needs)” มีผู้ให้นิยามไว้อย่างหลากหลาย  
 สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้แบ่งนิยามของความต้องการจำเป็นออกเป็น 2 มุมมอง คือ  
 มุมมองด้านจิตวิทยาและมุมมองด้านการประเมิน ในมุมมองด้านจิตวิทยา Maslow ได้เสนอ  
 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการจำเป็น (Maslow's Hierachy of Needs) ไว้ในปี ค.ศ.  
 1943 ในบทความที่ชื่อว่า A Theory of Human Motivation (Maslow, 1943) โดยแบ่งความ  
 ต้องการจำเป็นออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ความต้องการจำเป็นทางกายภาพ  
 (Physiological needs) ระดับที่ 2 ความต้องการจำเป็นด้านความปลอดภัย (Safety needs)  
 ระดับที่ 3 ความต้องการจำเป็นด้านความรักและการเป็นเจ้าของ (Love and belonging  
 needs) ระดับที่ 4 ความต้องการจำเป็นด้านการเห็นคุณค่าในตนเอง (Esteem needs) และ  
 ระดับที่ 5 ความต้องการจำเป็นในการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-actualization  
 needs) โดย สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการจำเป็น 4 ระดับแรก

จัดอยู่ในประเภทความต้องการจำเป็นบกพร่อง (Deficit needs) หมายความว่า หากยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการจำเป็นก็จะยังคงอยู่ในสภาวะที่บกพร่องหรือขาดแคลน สำหรับมุมมองด้านการประเมิน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ มุมมองในมิติด้านความแตกต่าง (Discrepancy) และมุมมองในมิติด้านประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit) สำหรับมุมมองในมิติด้านความแตกต่าง Kaufman & English (1981) กล่าวไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ปรารถนาจะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วน Witkin (1984) กล่าวไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ (What is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) ส่วนมุมมองในมิติด้านประโยชน์ที่ได้รับ Scriven (1991) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นไม่ควรกำหนดในลักษณะของความแตกต่าง เพราะความต้องการจำเป็นบางอย่างไม่ต้องกำหนดสภาพที่ควรจะเป็น เช่น อาหาร น้ำ เป็นต้น ดังนั้น มุมมองของ Scriven จึงเน้นการกำหนดความต้องการจำเป็นที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) จะเห็นได้ว่า ความต้องการจำเป็นมีหลายความหมาย สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้จำแนกนิยามของความต้องการจำเป็นไว้ 2 แบบ คือ แบบที่ 1 นิยามตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy model) และแบบที่ 2 นิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution model) สำหรับความต้องการจำเป็นที่นำเสนอในบทความนี้ครอบคลุมนิยามทั้ง 2 แบบ

สำหรับนิยามของคำว่า “การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment)” มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย Kafman (1982 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแสดงความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข ส่วน Witkin (1984) กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่มุ่งหวัง โดยเน้นความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome gaps) และนำมาจัดเรียงลำดับ และเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ Kaufman, Rojas & Mayer (1993) ในขณะที่ Reviere, Berkowitz, Carter & Ferguson (1996) กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ทำอย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ Witkin & Altschuld (1995) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมี

3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผนการดำเนินงาน (2) การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และ (3) การใช้ประโยชน์จากความต้องการจำเป็น สำหรับนิยามของการประเมินความต้องการจำเป็นที่น่าเสนอในบทความนี้ หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่าง (Gap/discrepancy analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็น และมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นว่า ความต้องการจำเป็นอะไรสำคัญก่อนหลัง เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แนวคิดของการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็นในประเทศไทย พบว่า ยังไม่มีหน่วยงานหรือองค์กรใดที่นำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้เพื่อการวางแผนและตัดสินใจเชิงนโยบาย แต่มีการกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินอภิमानงานวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Meta evaluation of needs assessment research) ไว้ในหนังสือของ สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ที่เสนอมุมมองว่าการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีลักษณะเหมือนการวิจัยประเมินผลทั่วไป และการประเมินคุณภาพของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสามารถนำเกณฑ์การประเมินคุณภาพงานวิจัยมาตรวจสอบคุณภาพของการดำเนินงานวิจัยได้ ส่วนในต่างประเทศ ได้มีการใช้คำว่า “Meta-needs assessment” ในบทความของ Prof. Dr. John Gaber แห่ง Department of Sociology and Public Policy Program, University of Arkansas โดยใช้ชื่อบทความว่า Meta-needs assessment และได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Evaluation and Program Planning ใน ปี ค.ศ. 2000 โดย Gaber ได้กล่าวไว้ว่า Meta-needs assessment หมายถึง เทคนิคการทบทวนเอกสารและงานวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นในเรื่องเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยโดยทั่วไป (Literature review) เนื่องจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยส่วนใหญ่ทำให้ทราบบริบท (Context) หรือกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยที่ต้องการศึกษา ในขณะที่เอกสารและงานวิจัยที่น่ามาวิเคราะห์และสังเคราะห์ด้วยเทคนิค Meta-needs assessment เป็นเอกสารที่ให้ข้อมูลและสารสนเทศด้านการประเมิน จากบทความดังกล่าว Gaber ได้นำเสนอตัวอย่างของการนำแนวคิดเรื่อง Meta-needs assessment ไปสู่การปฏิบัติจริง อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่า แนวคิดของ Gaber เกี่ยวกับการประเมินอภิमानไม่ใช่การประเมินอภิमानในความหมายของคำว่า “การประเมินงานประเมิน” แต่เป็นความหมายของคำว่า “การสังเคราะห์งานประเมิน” มากกว่า โดยผลงานวิจัยของ

Gaber ได้นำแนวคิดของการวิเคราะห์ห่อภิมาณและการวิจัยแบบผสม (Mixed-methods research) มาประยุกต์ใช้ ซึ่งแนวคิดทั้ง 2 แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดที่มุ่งหาคำตอบในเชิงวิจัย ไม่ใช่คำตอบในเชิงประเมินที่ต้องมีการตัดสินคุณค่าของงาน (Value judgment)

สาเหตุที่ต้องมีการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น

Mowbray, Bybee, Collins & Levine (1998) กล่าวว่าไว้ว่า หน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐบางแห่งอาจขาดงบประมาณในการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีคุณภาพในขณะที่การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะมีผลต่อการได้รับทุนสนับสนุน และการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานอาจจะต้องมีค่าใช้จ่ายสูง เพราะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่ครอบคลุมและลุ่มลึก และอาจต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในด้านการวิจัยและความรู้ในเชิงเทคนิคหลายรูปแบบ เช่น การใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม การสำรวจ การสัมภาษณ์ การสังเกต เป็นต้น ดังนั้น การสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับหน่วยงานหรือองค์กรที่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา ทรัพยากร และงบประมาณ (Gaber, 2000)

แนวคิดและวิธีการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น สามารถประยุกต์มาจากแนวคิด 2 แนวคิด คือ (1) การวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analysis) และ (2) การออกแบบการวิจัยแบบผสมที่เน้นการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation mixed-methods research design) สำหรับการวิเคราะห์ห่อภิมาณ เป็นวิธีการที่นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาที่แตกต่างกันของผลงานวิจัยที่นำมาศึกษาโดยอาศัยเทคนิคทางสถิติ (Hoyle, 1993) และเป็นการบูรณาการเชิงสถิติของผลการวิจัยที่ศึกษาในหัวข้อเดียวกัน โดยที่ค่าสถิติในการวิเคราะห์ห่อภิมาณเชิงปริมาณ จะให้ชุดของตัวเลขชุดหนึ่งที่บรรยายและสรุปผลข้อค้นพบของงานวิจัยเชิงปริมาณที่หลากหลาย (Mullen, 1989) นอกจากนี้ Farley & Lehmann (1986) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า การวิเคราะห์ห่อภิมาณเป็นวิธีการใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่ออธิบายและสรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย และวิวัฒนาการของการวิเคราะห์ห่อภิมาณก็ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับงานที่เกี่ยวข้องกับการสังเคราะห์เอกสาร อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนมีความเห็นเพิ่มเติมว่าการวิเคราะห์ห่อภิมาณเป็นเทคนิคการสังเคราะห์ที่ให้ความสำคัญเฉพาะงานวิจัยเชิงปริมาณ แต่ในความเป็นจริง ความต้องการจำเป็นอาจได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนั้น แนวคิดของการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น นอกจากจะนำแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห่อภิมาณที่ให้ความสำคัญเฉพาะงานวิจัย

เชิงปริมาณมาประยุกต์ใช้แล้ว ผู้วิจัยยังสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการอภิมาณเชิงชาติพันธุ์วรรณนา (Meta-ethnography) มาประยุกต์ใช้ร่วมด้วย (บุบผา เมฆศรีทองคำ, 2551) ดังนั้น แนวคิดของการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็นที่นำเสนอในบทความนี้ จึงหมายถึง การสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นในเรื่องเดียวกัน สำหรับแนวคิดของการออกแบบการวิจัยแบบผสมที่เน้นการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า หมายถึง วิธีการวิจัยที่นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และอธิบายชุดของข้อมูลที่หลากหลาย (Multiple data sets) ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ให้ข้อมูลในเรื่องเดียวกัน

ขั้นตอนของการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น ที่ใช้ชุดข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีลักษณะคล้ายกับการวิเคราะห์อภิมาณซึ่งมีอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหา (Problem formulation) ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง (To gather the relevant documents) ขั้นตอนที่ 3 การประเมินข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ (The evaluation of collected data) และขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล (The analysis of data) (Cook, 1992; Corday, 1990) ส่วน นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) กล่าวไว้ว่า การสังเคราะห์งานวิจัยด้วยการวิเคราะห์อภิมาณเป็นการวิจัยรูปแบบหนึ่ง ดังนั้น การวิเคราะห์อภิมาณจึงมีหลักการและวิธีดำเนินการเป็นแบบเดียวกับหลักการและวิธีดำเนินการวิจัยโดยทั่วไป แต่อาจมีรายละเอียดบางประการที่แตกต่างกัน การศึกษาหลักการและวิธีการวิเคราะห์อภิมาณจึงอาศัยหลักการและวิธีดำเนินการวิจัยโดยทั่วไปเป็นฐาน ในหนังสือที่ชื่อว่า การวิเคราะห์อภิมาณ (Meta-analysis) ของ นงลักษณ์ วิรัชชัย ที่ตีพิมพ์ในปี พ.ศ. 2542 ได้เสนอขั้นตอนของการสังเคราะห์งานวิจัยด้วยการวิเคราะห์อภิมาณไว้จำนวน 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหาวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล และขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรายงาน ส่วนกระบวนการของการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็นที่เสนอในบทความของ Gaber (2000) ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหาวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมเอกสารหรือรายงานประเมินความต้องการจำเป็น ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 การเขียนรายงาน และขั้นตอนที่ 6 การนำไปใช้ประโยชน์และการสรุปอ้างอิง

(Generalization) จากแนวคิดของ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542), Corday (1990), Cook (1992) และ Gaber (2000)

### ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหาและประเภทของเอกสาร

การระบุปัญหา (Problem formulation) เป็นขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์ อภิमान การระบุเอกสารหรืองานวิจัยที่จะนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ จะต้องพิจารณา ว่ามีข้อมูลหรือสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหาวิจัยหรือไม่ เช่น หน่วยประชาสงเคราะห์ แห่งหนึ่งต้องการข้อมูลหรือสารสนเทศเกี่ยวกับปัญหาการไร้ที่อยู่อาศัยในชนบท (Rural homelessness) ดังนั้น แหล่งข้อมูลที่ควรนำมาพิจารณา คือ หน่วยงานภาครัฐที่อยู่ในระดับ ท้องถิ่น เขตพื้นที่ และมลรัฐ (State, regional and local government agencies) ซึ่งคาดว่า จะมีข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการทางด้านสุขภาพ ประชาสงเคราะห์ และครอบครัว ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการไร้ที่อยู่อาศัยในชนบททั้งทางตรงและทางอ้อม โดยที่รายงาน (Reports) และแผน (Plans) ที่ถูกตีพิมพ์โดยหน่วยประชาสงเคราะห์ดังกล่าวจะเป็น ลานข้อมูลที่สำคัญ เป็นต้น Rosenthal (1991) ได้อธิบายไว้ว่า เอกสารที่จะนำมาใช้เพื่อการ วิเคราะห์อภิमानมีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่ (1) หนังสือ (2) วารสาร/หนังสือพิมพ์ (3) งานวิจัย/ วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทและเอก และ (4) รายงานเชิงเทคนิคต่างๆ

### ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่ครอบคลุมประเด็นปัญหาหรือความ ต้องการจำเป็นที่ต้องการศึกษา อาจดำเนินการได้ยาก ขึ้นอยู่กับปัญหาวิจัยที่กำหนด เพราะมีความเป็นไปได้ว่า อาจมีเอกสารหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมากที่สามารถ สืบค้นได้ตามหัวข้อหรือปัญหาวิจัยนั้น ดังนั้นจะต้องมีการจำกัดขอบเขตของเอกสารหรือ งานวิจัยที่ต้องการศึกษา เช่น อาจกำหนดให้มีเกณฑ์ในการคัดเลือกเอกสารหรืองานวิจัยไว้ ว่า ควรเป็นเอกสารหรืองานวิจัยที่ให้ข้อมูลหรือสารสนเทศเฉพาะที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับ ความต้องการจำเป็นที่ต้องการศึกษาเท่านั้น เป็นต้น

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินข้อมูลและสารสนเทศ

การประเมินข้อมูลและสารสนเทศที่พบในเอกสารหรืองานวิจัยแต่ละชิ้นที่ เก็บรวบรวมมาได้เพื่อตัดสินว่า ความต้องการจำเป็นเบื้องต้น (Primary needs) มีอะไรบ้าง จะต้องทำด้วยความระมัดระวัง และการประเมินข้อมูลและสารสนเทศอาจทำได้โดยใช้



เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาและนำข้อมูลมาจัดระบบเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นเบื้องต้นที่ค้นพบ (Carney, 1972) อย่างไรก็ตาม การสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการทบทวนเอกสารหรืองานวิจัยที่ครอบคลุมเกี่ยวกับข้อสรุปหรือผลประเมินความต้องการจำเป็นที่หลากหลาย ซึ่งข้อมูลและสารสนเทศที่ศึกษามีลักษณะเป็นข้อมูลทุติยภูมิ การวิเคราะห์ห่อภิมาณทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จะช่วยให้มองเห็นทิศทางที่ชัดเจนว่า ความต้องการจำเป็นจากเอกสารและงานวิจัยที่มีอยู่คืออะไร (Hunter & Schmidt, 1990)

#### ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการเปรียบเทียบข้อค้นพบ (Findings) จากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่รวบรวมมาได้ โดยการใช้เทคนิคทางสถิติ คือ การวิเคราะห์ห่อภิมาณ เข้ามาช่วยในการสรุปผลและแปลความหมาย โดยทั่วไปเทคนิคที่นิยมนำมาใช้ คือ (1) การอธิบายความ (Narrative procedure) และ (2) การนับจำนวน (Vote counting) เพื่อให้ได้ความต้องการจำเป็นเบื้องต้น (Hunter & Schmidt, 1990) การวิเคราะห์ห่อภิมาณที่นำมาใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นแบบห่อภิมาณ ได้นำเทคนิคทั้ง 2 แบบมาใช้ร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจแบบองค์รวม (Holistic understanding) โดยที่เทคนิคการอธิบายความ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพจากเอกสารหรืองานวิจัยที่รวบรวมมาได้ ส่วนเทคนิคการนับจำนวนเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณเพื่อเรียงลำดับข้อค้นพบที่ได้ หรือความต้องการจำเป็นที่ต้องการศึกษา

จะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปข้อค้นพบด้วยวิธีการ สังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็นต้องอาศัยระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม โดยการนำวิธีการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาใช้ร่วมกัน เช่น การสำรวจ (Survey) การวิจัยภาคสนาม (Field research) เป็นต้น เพื่อตรวจสอบปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (Gaber, 1993) ตลอดจนนำมาใช้เพื่อช่วยอธิบายความหมายและสรุปผลเป็นข้อค้นพบ (Denzin, 1989; Bryman, 1992; Greene & McClintock, 1985) อาจกล่าวได้ว่า การสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น มีลักษณะเป็นงานวิจัยประเภทหนึ่งที่น่าเทคนิคการวิเคราะห์ห่อภิมาณมาประยุกต์ใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล บางครั้งเรียกว่า การวิจัยด้วยการวิเคราะห์ห่อภิมาณระหว่างวิธีการ 2 แบบ (Between-method meta-analysis research) (Gaber & Gaber, 1997) กล่าวคือ เป็นการวิจัยที่ยอมให้มีการวิเคราะห์ชุดของข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในครั้งเดียว ซึ่งนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจปัญหาแบบองค์รวม มากกว่าที่จะ

ใช้วิธีการเดียวในการทำวิจัย (Single method research) สำหรับเอกสารและงานวิจัยที่ได้มาจากการวิจัยแบบผสมจะถูกนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สำหรับเทคนิคการแปลความหมายข้อมูลจากการวิจัยแบบผสมมี 2 แบบ คือ (1) การวิเคราะห์ความร่วมกันของข้อมูล (Convergence) และ (2) การแปลความหมายข้อมูลใหม่ (Initiation) สำหรับวิธีการวิเคราะห์ความร่วมกันของข้อมูล เป็นการหาจุดที่ร่วมกันอยู่มากที่สุด (Common) จากข้อค้นพบที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ซึ่งวิธีการนี้นำไปสู่การกำหนดความต้องการจำเป็นเบื้องต้นที่มีความตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Credibility) และเมื่อพบว่าข้อค้นพบใดไม่สามารถหาจุดตรงร่วมกันได้ จำเป็นต้องมีการแปลความหมายข้อมูลใหม่โดยการให้คำอธิบาย (Rossman & Wilson, 1985) อย่างไรก็ตาม ถ้าข้อมูลมีความหลากหลาย ทางเลือกที่นักวิจัยสามารถทำได้ คือ การประมาณค่าความเป็นไปได้ หรือการประยุกต์ใช้ Bracketing model ที่มีการระบุขอบเขตจากค่าต่ำสุด (Lowest value) ไปสู่ค่าสูงสุด (Highest value) จากชุดของค่าประมาณทั้งหมด (Reichardt & Gollob, 1987) แสดงให้เห็นว่า ค่าที่ได้มาจากเอกสารและงานวิจัยที่หลากหลายก็อาจไม่ได้มาบรรจบกันที่คำตอบเดียว (Single answer) แต่เป็นขอบเขต (Range) ของค่าประมาณที่เป็นไปได้ (Mark & Shotland, 1987) ซึ่งแนวคิดเรื่อง Bracketing model ยอมให้นักวิจัยสามารถขยายขอบเขตของความต้องการจำเป็นที่ต้องการศึกษาได้มากขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 การเขียนรายงานการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น

รายงานการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็นมีองค์ประกอบเหมือนกับการเขียนรายงานการวิจัยโดยทั่วไป แต่มีลักษณะเป็นรายงานการวิจัยเชิงประเมินผล (Evaluation research) โดยสิ่งที่มุ่งประเมิน คือ เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ส่วนข้อค้นพบที่ได้จากการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็นมี 2 ประเด็น คือ (1) ความต้องการจำเป็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งการระบุความต้องการจำเป็นใช้วิธีการอธิบายความ (Narrative procedure) และ (2) ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ระบุได้ ซึ่งการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้วิธีการแจกนับจำนวน (Vote counting)

ขั้นตอนที่ 6 การนำข้อค้นพบไปใช้ประโยชน์

วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น คือ การนำข้อค้นพบไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงแผน ตลอดจนเป็นข้อมูลและสารสนเทศ

ที่สำคัญให้กับผู้บริหารในการตัดสินใจเชิงนโยบายและวางแผนการพัฒนาต่อไป ดังนั้น บทสรุปสำหรับผู้บริหารในรายงานการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น จะต้องเขียนอธิบายให้ชัดเจนว่า ข้อค้นพบที่ได้จากการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไรและด้วยวิธีการใด สำหรับแนวคิดของการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ สามารถหาอ่านได้จากหนังสือของ Patton (1997) ที่ชื่อว่า “Utilization-focused evaluation” ซึ่งเป็นหนังสือที่นำเสนอแนวคิดและให้ข้อมูลอย่างละเอียดเกี่ยวกับการประเมินแบบเน้นการนำไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่นำเสนอแนวคิดเรื่องการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินที่สามารถอ้างอิงและศึกษาเพิ่มเติมได้ เช่น Borgatta (1996), Weiss (1972), Weiss & Bucuvalas (1980), Cook & Pollard (1977) และ Alkin (1975, 1984) เป็นต้น

สรุปได้ว่า การสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น มีกระบวนการที่เป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจน และมีแนวคิดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้โดยการลงทุนไม่มากนัก การประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็นมาใช้ในระดับหน่วยงานต้นสังกัด สามารถทำได้ตามขั้นตอน 6 ขั้นตอนที่ได้นำเสนอไปแล้ว ประกอบด้วย (1) การระบุปัญหาและประเภทของเอกสาร (2) การรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (3) การประเมินข้อมูลและสารสนเทศ (4) การวิเคราะห์ข้อมูล (5) การเขียนรายงาน และ (6) การนำข้อค้นพบไปใช้ประโยชน์

การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้คำนิยามไว้ อาทิ Kafman (1982 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึงวิเคราะห์ระบบเพื่อแสดงความแตกต่างระหว่างผล ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงความสำคัญ และการเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข ส่วน Witkin (1984) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่มุ่งหวังโดยเน้นความแตกต่างของผลลัพธ์

## 2. ทฤษฎีความต้องการ (Need Theories)

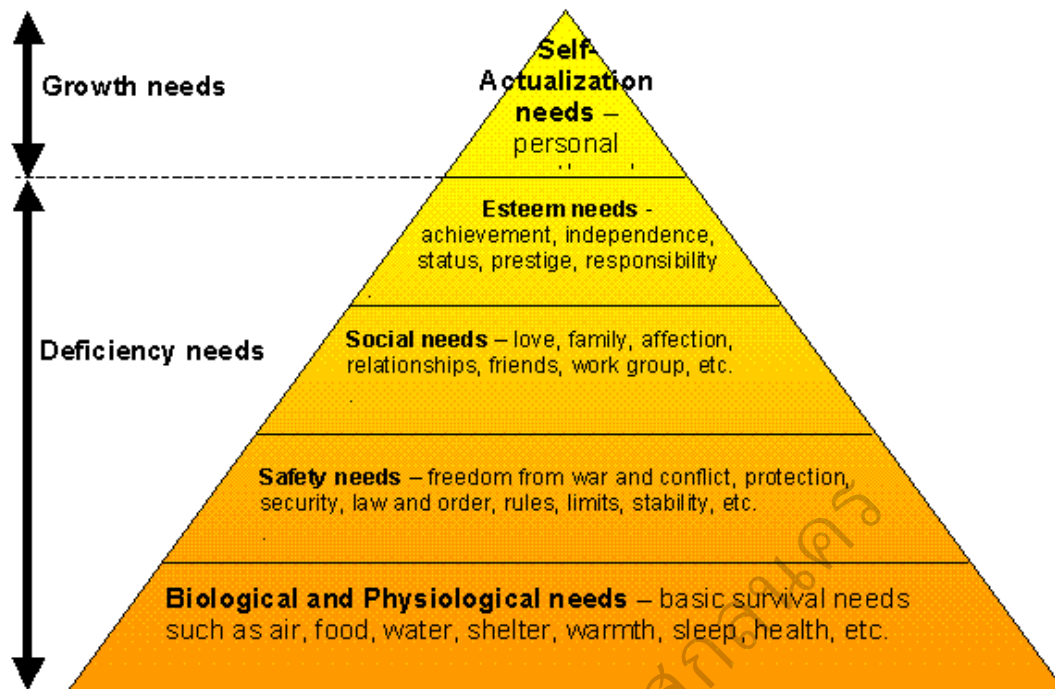
ทฤษฎีที่อธิบายความต้องการ ได้แก่

2.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) มาสโลว์ เห็นว่า มนุษย์ถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะได้

ครอบครอง ความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้ เข้าได้ตั้งสมมติฐาน เกี่ยวกับ ความต้องการของบุคคลไว้ ดังนี้ (Hick, 1967, อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 51 - 52) กล่าวไว้ว่า บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ขณะที่ความ ต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น มีความ ต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่นๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น ทั้งนี้ ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับชั้นตอนความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป (Maslow, 1943, อ้างถึงในปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 51 - 52)

ความต้องการนี้เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดิส เป็นทฤษฎีที่รู้จักกัน มากที่สุด ทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งระบุว่า บุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด กรอบ ความคิดที่สำคัญ ของทฤษฎีนี้ มีสามประการ คือ

1. บุคคลเป็นสิ่งที่ชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุ จูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับ การสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่ใช่เหตุจูงใจอีกต่อไป
2. ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับชั้นเรียงตามความสำคัญจาก ความ ต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน
3. เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าว ไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไปมาสโลว์ เห็นว่าความต้องการของบุคคลมีห้ากลุ่ม จัดแบ่งได้เป็นห้าระดับจากระดับต่ำไปสูง เพื่อความเข้าใจ มักจะแสดงลำดับของความ ต้องการเหล่านี้ โดยภาพ ดังนี้



ภาพประกอบ 6 แสดงลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์  
ที่มา : [http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Need\\_Theories.htm#ixzz3q1zZg3AC](http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Need_Theories.htm#ixzz3q1zZg3AC)

จากภาพที่แสดงข้างต้นสามารถอธิบายความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์ได้ ดังนี้

#### ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)

เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัย เขาจะมีกำลังที่จะทำงานต่อไป และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นการสนองความต้องการในลำดับนี้ได้

#### ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)

เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึง ความต้องการ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองความ

ต้องการนี้ ต่อพนักงาน ทำได้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ กฎระเบียบ  
ข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความปลอดภัยใน การปฏิบัติงาน เป็นต้น

#### ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการงานแล้ว คนเราจะต้องการ  
ความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับ  
ผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

#### ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs)

เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการ  
สร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้าง การนับถือตนเอง ชื่นชมใน  
ความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองแลเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่  
ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการ  
ตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น

#### ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs)

เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของ  
ตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า  
การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการ  
คิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการงาน เป็นต้น

มาสโลว์ แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการ  
ที่เกิดจากความขาดแคลน (deficiency needs) เป็นความต้องการ ระดับต่ำ ได้แก่ความ  
ต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย อีกกลุ่มหนึ่งเป็น ความต้องการ  
ก้าวหน้า และพัฒนาตนเอง (growth needs) ได้แก่ความต้องการทางสังคม เกียรติยศ  
ชื่อเสียง และความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง  
และอธิบายว่า ความต้องการระดับต่ำจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล  
ส่วนความต้องการระดับสูง จะได้รับการสนองตอบ จากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง

ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการที่รับการตอบสนองอย่างดีแล้วจะไม่  
สามารถเป็นเงื่อนไขใจบุคคลได้อีกต่อไป แม้ผลวิจัย ในเวลาต่อมา ไม่สนับสนุนแนวคิด  
ทั้งหมดของมาสโลว์ แต่ทฤษฎีลำดับความต้องการของเขา เป็นทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน ในการ  
อธิบายองค์ประกอบของ แรงจูงใจ ซึ่งมีการพัฒนาในระยะหลังๆ

2.2 ทฤษฎีความต้องการของ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's modified need hierarchy theory) โดยแอลเดอร์เฟอร์ ได้คิดทฤษฎีความต้องการที่เรียกว่าทฤษฎีอีอาร์จี (ERG: Existence – Relatedness – growth theory) โดยแบ่งความต้องการของบุคคล คือ 1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (existence needs) เป็นความที่ตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น (relatedness needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย และ 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (growth needs) เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับการยกย่อง และความสำเร็จในชีวิต (Alderfer, 1972 อ้างถึงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 52)

2.3 ทฤษฎีความต้องการของ เมอร์เรย์ (Murray's manifest needs theory) เมอร์เรย์ อธิบายว่า ความต้องการของบุคคลมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกันได้ ความต้องการของบุคคลที่เป็นความสำคัญเกี่ยวกับการทำงาน คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี 2) ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน 3) ความต้องการอิสระ เป็นความต้องการที่เป็นตัวของตัวเอง

2.4 ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน (1938 อ้างถึงใน ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 52 – 53)

2.5 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ แมคคลีแลนด์ (McClelland's achievement motivation theory) แมคคลีแลนด์ เน้นความต้องการไว้ คือ 1) ความต้องการประสบความสำเร็จ (need for achievement) เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา 2) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (need for affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 3) ความต้องการอำนาจ (need for power) เป็นความต้องการมีอิทธิพล และครอบงำเหนือผู้อื่น (McClelland, 1965 อ้างถึงใน ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 53)

### 3. ความต้องการของบุคคล

เห็นได้ว่า ความต้องการทางกายภาพ และความต้องการทางจิตใจหรือสังคม ความต้องการที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้การตอบสนองแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้นองค์การควรพิจารณาคุณลักษณะที่แตกต่างของบุคคล เพื่อจะได้ดำเนินการให้การตอบสนองได้ถูกต้องตรงกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่ง ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 48 – 50) ได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์โดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

#### 3.1 ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs)

เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการมีชีวิต การดำรงชีวิต วุฒิภาวะไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้แต่อย่างไร เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการทางร่างกายของเราเป็นสำคัญ เป็นแรงขับเบื้องต้นที่ร่างกายถูกกระตุ้นทำให้เกิดความรู้ว่องไว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาที่จะต้องสนองต่อสิ่งเร้า เกิดขึ้นจากสภาวะทางอารมณ์ สิ่งกระตุ้นทั้งจากภายนอกและภายใน

#### 3.2 ความต้องการทางจิตใจและสังคม (psychological and social)

ความต้องการประเภทนี้ค่อนข้างสลับซับซ้อนและเกิดขึ้นจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับและเป็นสมาชิกอยู่ ความต้องการทางจิตใจและสังคมนี้ยังแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล แต่ละสังคมและฐานะทางสังคมของบุคคล รวมทั้งเวลาและโอกาสที่แตกต่างออกไปด้วย

### 4. ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory)

4.1 เดวิด ซี แมคเคิลแลนด์ เป็นผู้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ขึ้น โดยสรุปว่าคนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้อง ความต้องการจึงถูกก่อตัวและพัฒนาตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคน และเรียนรู้ว่าในทางสังคมแล้ว เรามีความต้องการที่สำคัญสามประการ คือ

ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต มีผู้มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

1. มีเป้าหมายในการทำงานสูง ชัดเจนและท้าทายความสามารถ
2. มุ่งที่ความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล หรือผลตอบแทนเป็นเงิน
- 3 ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ



ความต้องการอำนาจ (need for power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุม สร้างอิทธิพล หรือรับผิดชอบในกิจกรรมของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

1. แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น
2. ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่น
3. สนุกสนานในการเชิญหน้าหรือโต้แย้ง ต่อสู้กับผู้อื่น

ความต้องการอำนาจมีสองลักษณะ คือ อำนาจบุคคล และอำนาจสถาบัน อำนาจบุคคลมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าองค์กร แต่อำนาจสถาบันมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนรวมโดยทำงานร่วมกับคนอื่น

ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษามิตรภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไว้อย่างใกล้ชิด ผู้มีความต้องการความผูกพันมีลักษณะ ดังนี้

1. พยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน
2. อยากให้บุคคลอื่นชื่นชอบตัวเอง
3. สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการพบปะสังสรรค์
4. แสวงหาการมีส่วนร่วม ด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม หรือองค์กร

สัดส่วนของความต้องการทั้งสามนี้ ในแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนอาจมีความต้องการอำนาจสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความต้องการความสำเร็จสูง เป็นต้น ซึ่งจะเป็นส่วนที่แสดงอุปนิสัยของคนคนนั้นได้

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อแสดงความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข

#### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา

ในตอนที่ 4 นี้ผู้วิจัยจะศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา และการนำทฤษฎีบริหารมาใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Guskey (2000) ได้กำหนดคัลักษณะสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย (purposeful process)

2. เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (ongoing process)

3. เป็นกระบวนการเชิงระบบ (systemic process)

การพัฒนาวิชาชีพ อาจกระทำได้หลากหลายรูปแบบ (model)

บางรูปแบบใช้กันมานานแล้ว ในบางครั้งบางสถานการณ์ยังสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่จากการวิจัยของ Spark & Loucks–Horsley (1989) และของ Drago–Severson (1994) ได้กล่าวถึง 7 รูปแบบ ดังนี้คือ 1) รูปแบบการฝึกอบรม (training model) 2) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (observation/assessment model) 3) รูปแบบการให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (involvement in a development/improvement process model) 4) รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (study groups model) 5) รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (inquiry/action research model) 6) รูปแบบการพัฒนาตนเอง (individually guided activities model) 7) รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring model) เนื่องจากรูปแบบที่กล่าวถึงข้างต้นมีความแตกต่างกัน จึงเป็นไปได้ที่และ 7) รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะสามารถนำไปใช้ได้กับทุกคนหรือกับทุกสถานการณ์ ดังนั้น การนำไปใช้อย่างผสมผสานหรือบูรณาการ (combination/integration) จะช่วยให้การพัฒนาวิชาชีพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น อาจเริ่มต้นโดยใช้รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม เพื่อนำไปสู่รูปแบบการฝึกอบรม แล้วนำไปสู่รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

การประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพ Guskey (2000) ได้เสนอไว้

5 ประเภท คือ

1. การประเมินปฏิกิริยาจากผู้มีส่วนร่วม (participants' reaction) เพื่อการปรับปรุง
2. การประเมินการเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม (participants' learning) ในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับ
3. การประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (organization support and change)
4. การประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของผู้มีส่วนร่วม (participants' use of new knowledge and skills)
5. การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน (student learning outcomes)

### แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา

จากการทบทวนงานเขียนเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งให้เห็นว่าขาดการจำกัดความที่ชัดเจน และความเข้าใจพื้นฐาน มีความว่างเปล่าในงานเขียนเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงขาดขอบเขตที่ชัดเจนในงานเขียนและขาดการเชื่อมโยงในงานเขียนที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ขาดความชัดเจน หรือขาดจุดมุ่งหมายในผลลัพธ์ร่วมกันของการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินผลที่ยังคงเป็นปัญหาอยู่ และโดยทั่วไปยังขาดความรู้เกี่ยวกับวิธีการและความพึงพอใจ

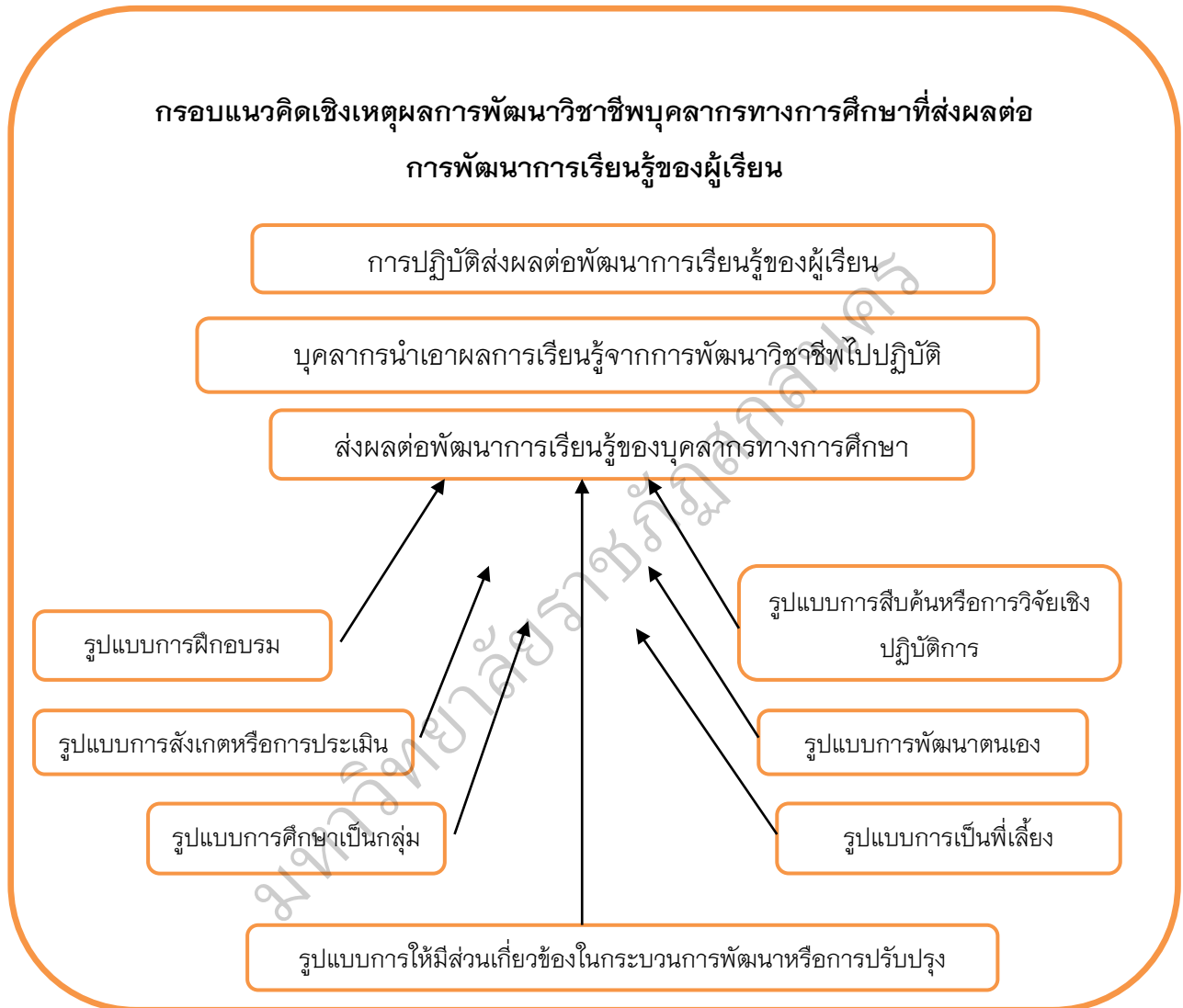
ตาราง 4 สรุปความแตกต่างระหว่างการพัฒนาผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ Day

เป้าหมายในการพัฒนา		
มิติในการเปรียบเทียบ	ผู้นำ	ภาวะผู้นำ
รูปแบบทฤษ	มนุษย์	สังคม
โมเดลภาวะผู้นำ	ปัจเจกบุคคล อำนาจส่วนบุคคล ความรู้ ความน่าไว้วางใจ	ความสัมพันธ์ พันธะสัญญา ความเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ
ความสามารถพื้นฐาน	ความเข้าใจในตนเอง	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
ทักษะ	ความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ ตนเอง สมรรถนะในการตระหนักรู้ ตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความ ถูกต้องในภาพลักษณ์ของตนเอง การ กับควบคุมตนเอง การควบคุมตนเอง ความน่าไว้วางใจความรับผิดชอบส่วน บุคคลความสามารถในการปรับตัว การจูงใจตนเอง การริเริ่มสิ่งใหม่ ความรับผิดชอบและกามุ่งมั่นในกา ทำงาน การมองโลกในแง่ดี	ความตระหนักรู้ทางสังคม การเข้าใจผู้อื่น ความมีจิตใจใฝ่บริการ การตระหนักในการเมือง ทักษะทางสังคม การสร้างพันธะความ ผูกพัน การกระตุ้นการ เปลี่ยนแปลง การบริหาร ความขัดแย้ง

เรื่อง : David A. Boulay & Garee W. Earnest แปลและเรียบเรียง : รัชฎาทิพย์

อุปถัมภ์ประชา

กรอบแนวคิดเชิงเหตุผลการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาที่ส่งผลต่อ  
การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน



ภาพประกอบ 7 กรอบแนวคิดเชิงเหตุผลการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา  
ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

จากภาพ 7 ทิศนะบางประการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพเพื่อใช้เป็นกรอบ  
แนวคิดเพื่อการวิจัย มุ่งมองในการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่ มีทิศนะที่กว้างขึ้นทั้งในเรื่องของ  
กิจกรรม (activity) และในเรื่องของกระบวนการ (process) เพื่อพัฒนาความรู้ทักษะและ

ทัศนคติของบุคลากรทางการศึกษา ที่มีจุดเน้นเพื่อให้ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (student learning) ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสุดท้าย (ultimate goal) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพ

### การนำทฤษฎีบริหารมาใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ

ในแต่ละโรงเรียนจะมีบริบทหรือสิ่งแวดล้อมภายในภายนอกที่แตกต่างกัน การนำทฤษฎีบริหารมาใช้ก็เหมือนการเลือกวิธีการหรือกลยุทธ์ในการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนนั้น ซึ่งเราต้องเข้าใจ ว่าทฤษฎีใดเหมาะสมกับโรงเรียนของเรา อย่างไร ก็ตาม เราต้องคำนึงถึงนโยบายการศึกษาชาติ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา อีกด้วย

ทฤษฎีการบริหารการศึกษา มีการพัฒนามาตามขั้นตอน และกาลเวลา หากเลือกใช้จะใช้ทฤษฎีใดสิ่งที่เป็นหัวใจหลักหรือเป็นหลักยึดอันดับแรก สิ่งนั้นก็คือ หลักแห่งพระพุทธศาสนา เพราะหากผู้บริหารมีคุณธรรมแล้วย่อมเป็นที่เชื่อถือศรัทธา รักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อกุมหัวใจคนได้แล้ว การร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาโรงเรียน ก็จะประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีคุณธรรมที่พึงประสงค์กล่าว คือ มีธรรมะผู้นำอันได้แก่ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 7 อคติ 4 พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมของผู้ใหญ่ เพราะในศาสนาพราหมณ์ถือว่า พระพรหมเป็นผู้สร้างโลก ซึ่งเทียบกับผู้นำซึ่งมีหน้าที่ปกครองและคุ้มครองผู้น้อย ได้แก่ธรรมะ 4 ข้อ คือ เมตตา กรุณา มุชิตา และอุเบกขา เมตตา มีรากศัพท์เดียวกับคำว่า ไมตรี คือ ความเป็นมิตร ไม่มุ่งร้ายแต่มุ่งประโยชน์ มุ่งความสุขแก่ผู้น้อย ไม่เบียดเบียนผู้น้อยกรุณา คือการช่วยเหลือ นอกจากคิดดี (เมตตา) แล้ว เมื่อมีโอกาสก็ทำดี กรุณา คือช่วยเหลือต่อผู้ที่ประสบปัญหา ตกทุกข์ได้ยากให้เขาพ้นจากความทุกข์นั้นๆ มุชิตา คือการพลอยยินดี เมื่อผู้น้อยได้ดี ประสบความสำเร็จ ผู้นำก็ไม่คิดอิจฉาแต่ยินดีด้วย และสนับสนุนให้ผู้น้อยประสบความสำเร็จสูงขึ้น ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ตามความสามารถ อุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉยในสถานการณ์ที่เหมาะสม เช่น ลูกน้องจงใจทำผิด ก็ต้องให้มีการลงโทษไปตามกฎ คือรู้จักใช้ทั้งเมตตากรุณา มุชิตา ในกาลที่เหมาะสมไม่ให้เสียธรรม (หลักการ) ทั้งสี่ข้อนี้ เมตตาควรจะมีอยู่เสมอกับทุกๆ คน ทุกๆ เมื่อ กรุณาจะใช้เมื่อผู้ที่กำลังเดือดร้อน มุชิตาใช้กับผู้ที่ได้ดีมีสุขแล้ว ส่วนอุเบกขาต้องมีปัญญาประกอบว่าจะใช้อีกสามข้อเมื่อใด จะวางเฉยเมื่อใด สังคหวัตถุ 4 แปลว่า แนวทางการสงเคราะห์ (ช่วยเหลือ)

สี่แบบ จัดเป็นธรรมในการผูกมิตร ทำให้คนทั้งหลายรักใคร่ชอบพอสื่อซื่อนี้ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัถตจริยา และสมานัตตา ทาน คือการให้ แบ่งเป็นสามอย่างคือ ให้ทรัพย์สินสิ่งของ ให้ธรรมะ คือ ความรู้ความเข้าใจในหลักความจริงของชีวิต และให้อภัย พระพุทธเจ้า สรรเสริญการให้ธรรมะ ว่าเป็นการให้อันสูงส่งสุดน่าจะเปรียบเหมือนสอนคนตกปลา กับให้ ปลากับคนนั่นเอง ปิยวาจา คือ การพูดจาอ่อนหวาน น่าฟัง ไม่ระคายหู ผู้พูดควรมีจิต เมตตาเจริญไว้ จะทำให้การพูดอ่อนหวาน ฟังเป็นธรรมชาติไม่ดูเสแสร้ง อัถตจริยา คือการทำให้เป็นประโยชน์ นั่นคือการช่วยเหลือในการทำงาน หรือ อำนวยความสะดวก ให้งานของเขาถูกลงไปโดยง่ายอีกรวมทั้งการให้คำแนะนำในฐานะผู้ใหญ่ที่มี ประสบการณ์มาก่อนด้วย สมานัตตา คือ วางตนอย่างเหมาะสมรู้จักกาลเทศะว่าใน สถานการณ์ใด ควรวางตัวเช่นไร อีกความหมายหนึ่งคือการวางตัวสม่ำเสมอ ในฐานะ ผู้ใหญ่ ต้องมีความมั่นคง มีจุดยืนไม่ลังเลไปๆ มา อคติ 4 ที่ควรต้องเว้นคือ ฉันทาคติ (อคติเพราะรักหรือชอบ) โทษาคติ (อคติเพราะโกรธ) โมหาคติ (อคติเพราะหลง) ภยากติ (อคติ เพราะกลัวภัย) ผู้นำนั้น มีหน้าที่ต้องตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ ต้องจัดการข้อพิพาท ต้องแบ่งผลประโยชน์ระหว่างฝ่ายต่างๆ จึงต้องมีการตัดสินใจ ที่มีอคติน้อยที่สุด จึงจะเกิด ความเป็นธรรม และได้รับการยอมรับ จากทุกๆ ฝ่าย เนื่องจากอคติ เป็นอภุศลที่อยู่ภายใน จิตใจเราเอง จึงเป็นสิ่งที่รู้ และสังเกตได้ค่อนข้างยาก เพราะคนทั้งหลายย่อมเข้าข้างตัวเอง ผู้บริหารจึงต้องรู้จักรับฟังความเห็นจากคนรอบข้าง ซึ่งจะสังเกตพฤติกรรมที่อาจเกิดจาก อคติของเราได้ดีกว่า

สรุปว่าเมื่อมีหลักธรรมะดังกล่าวแล้ว จึงนำไปสู่ ศรัทธา คือ เชื่อผู้นำ ยินดี กระทำตามด้วยความรักและนับถือ เมื่อมีขวัญและกำลังใจความขยันขันแข็ง ก็ตามมา เรียกว่า เกิดความวิริยะอุตสาหะ พร้อมกันนั้นผู้บริหารจึงพัฒนาปัญญาควบคู่ไปด้วย การกุมหัวใจคนไว้ได้ อุปสรรค ไต่ก็พ่ายแพ้ในที่สุด แน่แน่นอนว่าผู้บริหารทำให้ทุกคนรัก ศรัทธาไม่ได้ แต่ถ้าคนส่วนใหญ่เชื่อมั่นก็เพียงพอแล้ว

การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่นั้น ผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหาร การบริหารการศึกษา หลักการแนวคิดในการบริหาร ภาพรวมของการบริหารทั้งนี้เพื่อ ให้ การจัดการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมผู้เขียนจะได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าว เพื่อให้เกิดความเข้าใจและมุมมองในการบริหารสถานศึกษายิ่งขึ้นต่อไป คำจำกัดความ คำว่า “การบริหาร”(Administration) ใช้ในความหมายกว้างๆ เช่น การบริหารราชการ

อีกคำหนึ่ง คือ “การจัดการ” (Management) ใช้แทนกันได้กับคำว่า การบริหาร ส่วนมากหมายถึง การจัดการทางธุรกิจมากกว่าโดยนักวิชาการหลายคนได้ระบุ ดังนี้

Peter F Drucker : คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542: 2) Herbert A. Simon : กล่าวว่าคือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542: 2) การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็น ผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะ ทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว (Simon) การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni) การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Barnard) การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2542 : 1) ส่วนคำว่า “การบริหารการศึกษา” หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542: 6) คำว่า “สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน สถาบันหรือสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและตามประกาศกระทรวง (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2547 : 23)

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษามีภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่และเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติ ในภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการได้ โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ จัดการกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดการกิจให้ครอบคลุมการเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตาม และประเมินผล

3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานในการบริหารงานบุคคล มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ ความก้าวหน้างานในอาชีพ จัดการกิจให้ครอบคลุมการวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ราชการ ตลอดจนวินัยและการรักษาวินัย

4. การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดการกิจงานให้ครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุมภายในและประสานงานราชการ กับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

เห็นได้ว่าการบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร

จากความหมายของทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็น เซต (Set) ของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกันเป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรทางการศึกษา อย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อยๆ



ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏทั่วไปและชี้แนะการวิจัย การนำหลักทฤษฎีมาใช้พัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา การนำหลักทฤษฎีมาใช้นั้น ผู้บริหาร ต้องวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาของโรงเรียนของตนเองก่อนว่า ควรนำทฤษฎีใดมาใช้ในการ แก้ปัญหามาใช้ ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนของเรา การใช้ SWOT วิเคราะห์สภาพ ภายนอกและภายในโรงเรียนหาจุดแข็งและจุดอ่อน ให้บรรยายครั้งก็ชนะร้อยครั้ง” เป็นหนึ่ง ประเด็นกลยุทธ์ด้านการศึกษานักเรียนในสมัยโบราณ กล่าวไว้เพื่อแสดงถึงการศึกษาวเคราะห์ เพื่อให้อ่อนจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและคู่แข่ง ที่จะนำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์หรือ แนวทางการสร้างความสำเร็จในการบริหารดำเนินงานใดๆ ได้ตามประสงค์ การศึกษา วิเคราะห์องค์กร หน่วยงานหรือของตัวบุคคล เพื่อทบทวนจุดอ่อน (Weakness) จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) ในการทำงานหรือเรียกสั้นๆ ว่า SWOT Analysis เป็นหนึ่งในเครื่องมือของการศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา ขององค์กร หน่วยงาน หรือระดับบุคคล สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์กรได้ หลากหลาย เช่น การกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนธุรกิจ การวางแผนการตลาด แผนการ ดำเนินงาน เป็นเครื่องมือขั้นต้นในการทำ Five Force สำหรับการปรับปรุงองค์กร ใช้การ บริหารทรัพยากรบุคคล หรือกระทั่งการศึกษาวเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรม ของแต่ละบุคคล เพื่อการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เป็น การศึกษาเพื่อทำให้เรารู้ว่าอะไรเป็นปัญหาหรือโอกาสที่เราต้องแก้ไขปรับปรุง ทั้งนี้ SWOT Analysis เป็นการระดมความคิดของคนที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ในหลายๆ มุมมอง ที่จะช่วยในการกำหนดปัญหา กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และ วางแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว

การนำทฤษฎีการบริหารมาใช้ สำหรับผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องพัฒนาอยู่เสมอไม่หยุดนิ่ง ตามหลัก “วงจรเดมมิ่ง” คือ วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่มีทฤษฎีใดดีที่สุด แต่ละทฤษฎีเหมาะสมในแต่ละ สถานการณ์ ดัง คนโบราณกล่าวว่าไฟไหม้ ในป่า ให้ใช้กิ่งไม้สดดับไฟ ไฟไหม้กลาง ทะเลทรายให้ใช้ทรายดับไฟ ไฟไหม้ริมแม่น้ำให้ใช้น้ำดับไฟ เป็นต้น

แนวทางการพัฒนาวิชาชีพโดยทฤษฎีทางการบริหารและวิวัฒนาการการ บริหารการศึกษา

ระยะที่ 1 ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical organization theory) ระหว่าง ค.ศ. 1887 – 1945 (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542 : 10) แบ่งย่อยเป็น 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของ เทย์เลอร์ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ เจ้าของตำรับ “The one best way” คือประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

- 1.1 เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
- 1.2 ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)
- 1.3 หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

เทย์เลอร์ ก็คือ ผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน เทย์เลอร์ เสนอ ระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ สรุปง่าย ๆ ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้ 1) การแบ่งงาน (Division of Labors) 2) การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy) 3) การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive payment)

กลุ่มที่ 2 กลุ่มการบริหารจัดการ (Administration Management) หรือ ทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory) ของ อังรีฟาโยล (Henri Fayol) บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหาร ทั้ง Fayol และ Taylor จะเน้นตัวบุคคลปฏิบัติงาน และ วิธีการทำงาน ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ก็ไม่มองด้าน “จิตวิทยา” (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542: 17) Fayol ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 14 ประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ มีดังนี้

- 2.1 หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือการแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะ ทาง
- 2.2 หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด
- 2.3 หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)

2.4 หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of control) ผู้ดูแล  
หนึ่งคนต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด

2.5 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสาร  
โดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

2.6 หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมี  
สายบังคับบัญชายืดยาว หลายระดับมากเกินไป

2.7 หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและ  
สายเสนาธิการ (Line and Staff Division)

กลุ่มที่ 3 ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ(Bureaucracy) มาจาก  
แนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการประกอบด้วย

3.1 หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย

3.2 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์

3.3 การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง

3.4 การแบ่งงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว

3.5 มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

จะอย่างไรก็ตาม ระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้าน ข้อเสีย คือ  
สายบังคับบัญชายืดยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันการแก้ไขปัญหา  
ในปัจจุบัน เรียกว่า ระบบ “Red tape” ในด้านข้อดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก  
การบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลัง  
ถูกแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ ทำให้เริ่มมีปัญหา

ระยะที่ 2 ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ระหว่าง ค.ศ.  
1945 – 1958 (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542: 10) Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้  
เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ 3 แนวทางดังนี้

1. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้  
ไม่ดีนัก

2. Compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบโดย  
ประนีประนอม

3. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหาย ได้ประโยชน์ ทั้ง 2 ทาง (ชนะ ชนะ) นอกจากนี้ Follette ให้ทัศนะน่าฟังว่า “การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน เป็นความพหุพร้อมของการบริหาร” (ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, 2542 : 25)

การวิจัยหรือการทดลอง ฮอว์ธอร์น (Hawthon Experiment) ที่ เมโย (Mayo) กับคณะทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ คนงาน มีการค้นพบจากการทดลองคือมีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์การ ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาทดลองของเมโยและคณะ พอสรุปได้ ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน

2. เงินไม่ใช่ สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน

3. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพคับที่อยู่ที่อยู่ได้คับใจอยู่อยาก

ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองคน ด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่อง จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิด “มนุษย์สัมพันธ์”

ระยะที่ 3 ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ตั้งแต่ ค.ศ. 1958 – ปัจจุบัน (ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, 2542 : 11)

หลักระบบงาน + ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรมขององค์การ  
ซึ่งมีแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่หลายๆคนได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้

1. เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I Barnard) เขียนหนังสือชื่อ The Function of The Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยให้ความสำคัญต่อบุคคลระบบของความร่วมมือขององค์การ และเป้าหมายขององค์การ กับความต้องการของบุคคลในองค์การต้องสมดุลกัน

2. ทฤษฎีของมาสโลว์ ว่าด้วยการจัดอันดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Maslow – Hierarchy of needs) เป็นเรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัยความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพ – นับถือ และประการสุดท้าย คือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง

(Self-actualization) คือมีโอกาสได้พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน แต่ความต้องการเหล่านั้นต้องได้รับการสนองตอบตามลำดับขั้น

3. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคกรีเกอร์ (Douglas MC Gregor Theory X Theory Y) เขาได้เสนอแนวคิดการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ต่างกัน โดยทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดข้อสมมติฐาน ดังนี้ คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คนมักโกง และหลอกง่าย ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงิน วัตถุ เป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุม การสั่งการ เป็นต้น ส่วนทฤษฎี Y (The integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐาน คือ คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ชยัน คนไม่เกียจคร้าน และไว้วางใจได้ คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สรุปที่ศึกษามาเห็นว่าผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ

การพัฒนาภาวะผู้นำสมัยใหม่ ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็มีการปรับตัวกันอย่างขนานใหญ่ และแน่นอนว่าย่อมมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างของสายงาน ปรับลดจำนวนพนักงานปรับหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการตื่นตัวในเรื่องของการใช้เครื่องมือในการบริหารและวัดผลในหลายๆ แบบ มีการกำหนดแผนงานและเป้าหมายของการทำงานแต่ละฝ่ายงานไปจนถึงแต่ละบุคคล ไปจนถึงการใช้ระบบการจ่ายผลตอบแทนแบบ Pay for performance เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีผลกระทบต่อพนักงานในองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะในแง่ของความรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพงานที่ทำอยู่ จนบางครั้งเกิดความไม่แน่ใจ เกิดความเครียด มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อหน้าและลับหลัง ขาดความร่วมมือ ฯลฯ สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ย่อมส่งผลเสียหายต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ความจำเป็นของผู้บริหารหรือหัวหน้างานในทุกระดับจึงมีบทบาทที่สำคัญที่จะนำทีมงานของตนเองไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนี่คือความท้าทายในอนาคตของผู้นำที่จะต้องเผชิญ แต่การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานถ้าจะให้ได้ผลจริงๆ จะต้องมีการทำ Workshop เพื่อละลายพฤติกรรม

มี Role Play เพื่อให้พบกับสถานการณ์จำลอง ปรับทัศนคติและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งต้องใช้ เวลาอย่างน้อย 2 ถึง 3 วัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดแนวคิด เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงบทบาทที่ควรจะเป็น และปรับปรุงตนให้อยู่ในจุดที่สมดุล ไม่ยึดติดกับแนวคิดและวิธีการเก่าๆ เพราะความสำเร็จในอดีต มันอาจจะไม่ใช่เป็นสิ่งที่ถูกต้องสำหรับอนาคต แม้จะอ่านมา มากแค่ไหน แต่ก็ไม่มีอะไรดีกว่าที่ได้ลองลงมือปฏิบัติจริง ดังนั้น การสัมมนาเชิงปฏิบัติจึงมี ความจำเป็นสำหรับหลักสูตร Leadership Development

## ตอนที่ 5 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

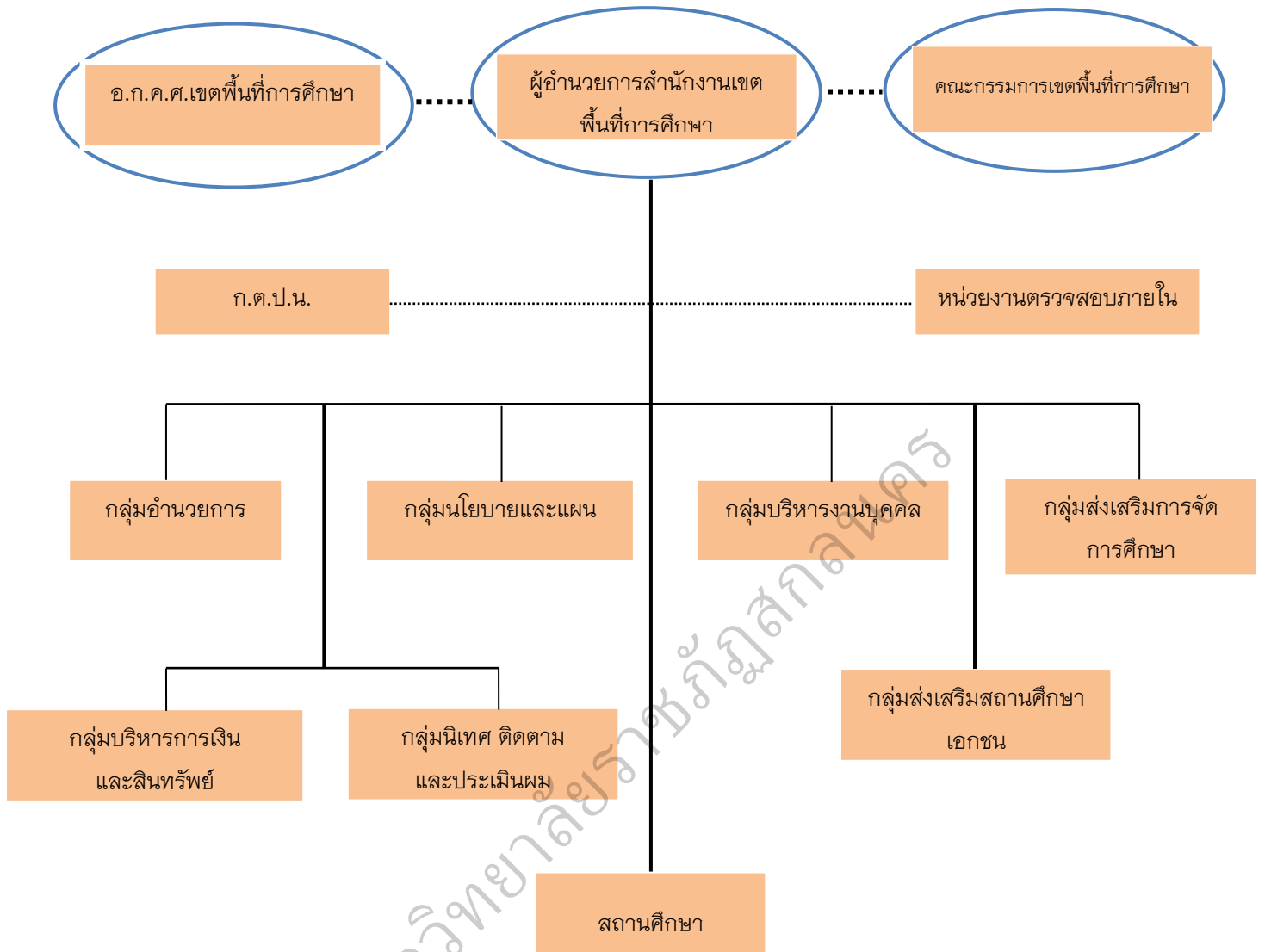
ในตอนี่ 5 นี้ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในประเทศไทยมีจำนวน 183 แห่ง ภายใต้การบริหารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552 หน้า บทนำ)

1. จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัดการ การศึกษา และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุน ทรัพยากร การจัดตั้งจัดสรรทรัพยากร และบริหารงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน
3. พัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริมประสานงานเครือข่ายข้อมูล สารสนเทศ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมการ นิเทศ การบริหาร และการจัดการศึกษา
4. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ เขตพื้นที่การศึกษา
5. พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และ กำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มี ความสามารถพิเศษ และประสานส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นของเขตพื้นที่การศึกษา

6. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานมีขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็น  
ผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบการบริหารงานที่มีโครงสร้างการบริหารงานตาม  
กฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจที่กำหนด ซึ่งการแบ่งส่วนราชการภายในเป็นไปตาม  
กฎกระทรวงและระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งจะแบ่งส่วน  
ราชการเป็นกลุ่ม หรือฝ่าย หรืองาน ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ  
ซึ่งจะต้องครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร  
และการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหาร  
ทั่วไป โดยมีโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพประกอบ 8 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552 หน้า 5)

### บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานทางการศึกษา ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ตามมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 ดังนี้

1. ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 36)



2. มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้ (พรบ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ) และกฎหมายอื่นและ

3. มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

3.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของ ท้องถิ่น

3.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานใน เขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

3.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

3.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

3.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.10 ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

3.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

3.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ ระบุให้ เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 36 ของ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดอำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. กำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ การศึกษา

2. ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ การศึกษา

3. ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ให้สามารถจัด การศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

4. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคม อื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

5. หน้าที่อื่นๆ ตามกฎหมายกำหนด

มาตรา 23 ของ พรบ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ กำหนดให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการ ศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวนและอัตรา ตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับ นโยบาย การบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด 2) พิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้ง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เช่น การบรรจุ แต่งตั้ง 1) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 3) รองผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา 4) ตำแหน่งผู้บริหารที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามมาตรา 38 ข (7) 5) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ 6) ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค (2) และ 7) ตำแหน่งที่มีวิทยฐานะชำนาญการ ตำแหน่งวิทยฐานะชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญ

อนุมัติการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู ในอำนาจหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่ง

- 1) ตำแหน่งครูผู้ช่วย 2) ตำแหน่งครู 3) ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค (2) ในสถานศึกษา การย้าย คือ อนุมัติการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน การศึกษาอื่น ภายในเขตพื้นที่การศึกษาหรือต่างเขตพื้นที่ การศึกษา อนุมัติการย้ายลับเปลี่ยนหน้าที่หรือย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือตำแหน่งที่มีลักษณะบริหารตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด โดยยึดหลักการให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหนึ่งดังกล่าวได้ไม่เกิน 4 ปี และ การโอน 3) ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหาร สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เช่น เห็นชอบการเลื่อนขั้น เงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) พิจารณาเกี่ยวกับเรื่อง การ ดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัตินี้ รับทราบการรายงานการดำเนินการทางวินัย (มาตรา 104) กรณี ความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง ให้รายงานสิ้นสุดที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา เป็น องค์การที่มีอำนาจพิจารณาความผิดอย่างร้ายแรง (มาตรา 100) สำหรับข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ยกเว้นตำแหน่งซึ่งมีวิถีสถานะเชี่ยวชาญพิเศษ พิจารณาการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน พิจารณา การร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดเห็นว่าตนไม่ ได้รับความเป็น ธรรมหรือมีความคับข้องใจเนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชา หรือการแต่งตั้ง คณะกรรมการการสอบสวนทางวินัย เป็นต้น 5) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การ เสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการ ยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการ ศึกษาของ เขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การ จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น 6) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในการกำกับ ดูแล ติดตามการบริหารงานบุคคลของ สพท. สถานศึกษากำหนด

หลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการครู โดยยึดหลักคุณธรรม มีความเที่ยงธรรมเปิดเผย โปร่งใสและพิจารณาจากผลการปฏิบัติกรเป็นหลัก และความปลอดภัยในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ถ้าครูผู้นั้นเป็นครูให้พิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน เป็นหลัก(สอดคล้องกับ ก.ค.ศ)

7) จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงาน การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดวิธีการพัฒนาฐานข้อมูลและนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล 8) จัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ. กำหนดรูปแบบและจัดทำรายงานประจำปี ต่อ ก.ค.ศ. 9) พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษา ที่ไม่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารของหน่วยงานการศึกษา 10) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

### บทบาทหน้าที่ตาม พรบ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

มาตรา 24 ของ พรบ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ 1) รับผิดชอบในการปฏิบัติงานราชการที่เป็นอำนาจและหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา มอบหมาย 2) เสนอแนะการบรรจุและแต่งตั้ง และการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่นที่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา 3) พิจารณาเสนอความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา 4) จัดทำแผนและส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 5) จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 6) จัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 7) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคลเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่

การศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ. ต่อไป 8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

สรุป ได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นระบบการจัดแบ่งเขตพื้นที่ การศึกษาเป็นการจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมมากขึ้น มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา

## ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

ในการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในครั้งนี้นำมาใช้ระเบียบวิธีวิจัย (Methodology) ที่เรียกว่า “การวิจัยและพัฒนา” (Research and Development: R&D) การวิจัยและพัฒนา เป็นระเบียบวิธีวิทยาการวิจัยที่นักวิจัยในทวีปยุโรป อเมริกา และมหาวิทยาลัยระดับโลก นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมาตั้งแต่ ค.ศ. 1945 เป็นต้นมา (ชวณณรงค์ ชื่นจันทร์, 2549) เนื่องจากเป็นระเบียบวิทยาการวิจัยที่ใช้เทคนิคการวิจัย (Method) แบบผสมผสาน (Mix-method) และเป็นกระบวนการสร้างองค์ความรู้โดยอาศัยการวิจัยประเภทต่างๆ กับ กระบวนการพัฒนา (องอาจ นัยพัฒน์, 2551; วิโรจน์ สารรัตน์, 2551)

สำหรับในประเทศไทยนั้นเริ่มนำการวิจัยและพัฒนามาใช้ตั้งแต่หลังสงครามโลก ครั้งที่ 2 (พ.ศ.2482) และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในช่วงปี พ.ศ. 2513 – 2523 เป็นต้นมา ซึ่งเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525 – 2529) ที่ได้ส่งเสริมให้การวิจัยและพัฒนาเข้ามามีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็น “เครื่องมือ” แสวงหาความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการผลิตสิ่งใหม่ๆ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสำหรับใช้ในการพัฒนาอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีใหม่ ในกระบวนการผลิต และการบริการสูง รัฐบาลจึงจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานต่างๆ อย่างเช่น สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยแห่งชาติ (สกว.) เพื่อนำทุนเหล่านั้นไปสนับสนุนการวิจัยและจัดทุนวิจัยจากรัฐบาล ให้กับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานวิจัยที่มีพันธกิจหลักเกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา จำนวนมากและทั่วถึง (ชวณณรงค์ ชื่นจันทร์, 2549)

## 6.1 นิยามและความหมาย

เนื่องจากการวิจัยและพัฒนา มีบทบาทสำคัญและขยายวงกว้างเป็นอย่างมาก ทั้งในวงการศึกษานักการศึกษานักธุรกิจและอุตสาหกรรม และนักเศรษฐศาสตร์ต่างตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่และหันมาใช้นักวิทยาศาสตร์นักคณิตศาสตร์ วิศวกร และผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ให้มาทำงานในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาของบริษัท และการอุตสาหกรรม บริษัททางด้านการวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วมากทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น ซึ่งนอกจากจะก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ แล้วยังก่อให้เกิดเทคโนโลยีขั้นสูงขึ้นอีกด้วยแสดงว่าการวิจัยและพัฒนา มีบทบาทโดยตรงต่อการปฏิวัติโลกทั้งโลกสู่ความเป็นสังคมโลก (Globalization) และความเป็นยุคข่าวสาร (Information Age) ของโลกอย่างรวดเร็วจึงมีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาว่าการวิจัยและพัฒนา (R & D: Research and Development) เป็นกระบวนการของการศึกษาการเรียนรู้ และการคิดค้นเพื่อที่จะมุ่งหวังให้เกิดการค้นพบความรู้ความเข้าใจในเทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ รวมทั้งการนำสิ่งที่ได้มีการคิดค้นหรือค้นพบมาแล้วมาทำการออกแบบ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สินค้า กระบวนการผลิต การให้บริการมีลักษณะรูปแบบใหม่ๆ หรือการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ นราศรี ไววนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี (2533) ที่กล่าวว่าการวิจัยและพัฒนาหมายถึงงานที่ลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนคลังความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ วัฒนธรรม และสังคม และการใช้ความรู้เหล่านี้เพื่อประดิษฐ์คิดค้นสิ่งที่เป็นประโยชน์ใหม่

สิริมา ภิญโญอนันตพงษ์ (2550 อ้างถึงในทีศนา แคมมณี และสร้อยสน สกลรักษ์, 2540) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายและลักษณะเฉพาะของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ว่าด้วยการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เรียกว่า อาร์แอนด์ดี (R&D) มีจุดมุ่งหมายเพื่อเชื่อมโยงงานวิจัยที่คิดค้นให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาประด้วยวงจรของการผลิตงานโดยเริ่มต้นจากการสร้างการทดสอบภาคสนาม นำผลที่ได้มาแก้ไขปรับแต่งให้เหมาะสมซึ่งอาจปรากฏอยู่ในงานวิจัย

พื้นฐานและงานวิจัยประยุกต์ ส่วนสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (2547) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการวิจัยและพัฒนาว่า เป้าหมายหลักของการวิจัยและพัฒนา คือ การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เพื่อการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต การตลาด อุตสาหกรรม หรือ สังคมฯ ดังนั้นการวัดความสำเร็จของโครงการวิจัยและพัฒนาจึงวัดที่ความสำเร็จจากการที่ผลงานนั้นๆ ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เชิงนโยบาย หรือในเชิงสาธารณะ

ฉัตรวดี มงคลพันธ์ (2544) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการ ที่เป็นระบบ (Systematic) พัฒนามาจากแนวคิดวิธีการกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ผสมผสานกับกระบวนการวิจัยประยุกต์ มีลักษณะเป็นการศึกษาวิจัยเชิงทดลอง (Experimental study) มีการศึกษา การออกแบบ และการทดลองเพื่อตรวจสอบผลด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบก่อนนำไปประยุกต์ใช้ ผลิตหรือเผยแพร่ โดยมีกระบวนการของการพัฒนา การทดสอบภาคสนามและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทดสอบ ถึงแม้ว่าการพัฒนาจะประกอบด้วยการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ เพื่อจุดประสงค์พื้นฐานในการค้นพบ สิ่งใหม่

สุภัทตร์ พิบูลย์ (2550; วัลลภ สุระกำจร, 2551; ลาวัลย์ ที่คำ, 2551) ต่างให้แนวคิดที่สอดคล้องกันว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการแก้ปัญหา (Process) หรือพัฒนางานของผู้บริหารเพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรมเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ หรือการนำเอาองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมไปสู่ผลผลิตหรือสิ่งประดิษฐ์กระบวนการ หรือบริการ หรือระบบบริหารจัดการที่ใหม่หรือดีกว่าเดิม หรือมีประโยชน์มากกว่าเดิมอย่างชัดเจน ผลการวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยเพื่อสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมและตรวจสอบประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นและตามด้วยการวิจัยเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพ

ธเนศ ขำเกิด (2540; อุทัย บุญประเสริฐ, 2548) ให้ทัศนะว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหารหรือการศึกษาวิจัยที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพเมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหาและเกิดความตระหนักในปัญหาก็จะคิดรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่มักเรียกว่านวัตกรรมเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานดังกล่าว โดยที่รูปแบบการพัฒนาที่มักเรียกว่านวัตกรรมเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานดังกล่าว โดยที่รูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่คิดขึ้นจะต้องมีเหตุผลหลักการหรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่มีผู้อื่น

ได้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเดียวกันมาก่อนหรืออาจคิดวิธีการขึ้นใหม่ก็ได้แต่การทำให้รู้ หรือมั่นใจได้ว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นนั้นดีหรือไม่ จำเป็นต้องนำมาทดลองจริง มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าสามารถนำไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้ทราบ หรือนำไปใช้ต่อไป

Brog and Gall (1979 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2551) ได้ให้แนวคิดว่า ผลงานการวิจัยและพัฒนา นับได้ว่าเป็นผลงานที่มีประโยชน์มีคุณค่ายิ่งที่ช่วยสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมทั้งรูปแบบการทำงานและผลผลิตให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยได้หลอมรวมงานวิจัยหลายประเภทบูรณาการไว้อย่างเป็นระบบครบวงจร ดังนั้น ในปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพงาน จึงต่างให้ความสนใจอบรมบุคลากร และรณรงค์ส่งเสริมให้บุคลากรผลิตผลงานวิจัยและพัฒนาอย่างกว้างขวางมากขึ้น เพราะว่าการวิจัยพัฒนาเป็นงานที่มีลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนคลังความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับมนุษย์ วัฒนธรรมและสังคม และการใช้ความรู้เหล่านี้ เพื่อประดิษฐ์คิดค้นสิ่งที่เป็นประโยชน์ใหม่ๆ (Organization for Economic co-operation and Development (OECD, 1993) ซึ่งเป็นมูลเหตุที่สำคัญที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนา ก็คือความต้องการสิ่งใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ต้องการผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ก้าวหน้า ต้องการสิ่งที่มีประสิทธิภาพสูงในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนา ต้องการสิ่งที่ดีกว่าเดิม ก้าวหน้ากว่าเดิมหรือก้าวหน้ายิ่งขึ้น ต้องการระบบการดำเนินงานและเทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้สำหรับระบบธุรกิจและอุตสาหกรรมแล้ว จะหมายถึงความก้าวหน้า ความเป็นผู้นำหรือความเป็นเจ้าแห่งประสิทธิภาพ เจ้าแห่งเทคโนโลยีขั้นสูง เจ้าแห่งตลาด และสุดยอดคือ อิทธิพล ผลประโยชน์และกำไร ความต้องการมีสิ่งใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ระบบเทคโนโลยีใหม่ดังกล่าวนั้น เป็นความต้องการในระดับพื้นฐานของมนุษย์โดยทั่วไป การทำให้เกิดสิ่งใหม่ ให้มีสิ่งใหม่ การประดิษฐ์สิ่งใหม่ การพัฒนาของเก่าให้ดียิ่งขึ้นและการพัฒนาสิ่งต่างๆ ขึ้นใหม่นั้นมีวิธีจัดกระทำได้แตกต่างกันหลายวิธีด้วยกัน

พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ (2531; วรรณิ โสมประยูร, 2546) กล่าวว่าเมื่อนำการวิจัยและพัฒนามาใช้ในวงการศึกษานั้นถูกเรียกว่า การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา(Educational Research and Development หรือ R&D) เป็นการพัฒนาการศึกษาโดยพื้นฐานการวิจัย (Research Based Education Development) เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญวิธีหนึ่งที่นิยมใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา โดยมุ่งเน้นหลักเหตุผลและตรรกวิทยา เป้าหมายหลักคือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบ



คุณภาพของผลผลิตทางการศึกษา (Education product) อันหมายถึงวัสดุครุภัณฑ์ทางการศึกษา ได้แก่ หนังสือแบบเรียน ฟิล์ม สไลด์ เทปเสียง เทปโทรทัศน์ คอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และเพื่อคิดค้นแนวคิดและการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนการสอนใหม่ๆ ขึ้นในวงการการศึกษา หรือที่เรียกว่า “นวัตกรรมทางการศึกษา” เพื่อมุ่งแก้ไข ปัญหาหรือปฏิรูปคุณภาพของการจัดการศึกษาในแง่มุมต่างๆ

Kerligner (1973 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2551) ให้แนวคิดว่าการวิจัยและพัฒนา (R&D) จึงเป็นรูปแบบการวิจัยที่มุ่งเน้นการทดลองใช้และการปรับปรุงแก้ไข “ผลผลิต” (product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้นโดยมีคำถามว่าจะ “ผลิตอะไร” ทำอย่างไรจึงจะ “พัฒนาผลผลิต” นั้นให้มีคุณภาพและเมื่อทดลองใช้แล้ว “ผลผลิต” นั้นนำไปใช้ประโยชน์ หรือนำไปเผยแพร่ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนการทดลองใช้นั้น นิยมใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (quasi-experimental design) บุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการทดลองใช้ผลผลิตที่พัฒนาขึ้น ถือเป็น “subject” หรือเป็นมนุษย์ทดลองมีการทดสอบสมมติฐาน นอกจากนี้แล้วการวิจัยและพัฒนายังเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการ และการบริการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ แล้วประยุกต์ความรู้หรือความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิต กระบวนการ และการบริการแบบใหม่ขึ้น ซึ่งมีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการจำเป็นของบุคคล ตลาด หรือองค์การใดๆ มากยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาในแง่มุมเฉพาะการวิจัยและพัฒนาทางด้าน พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ สามารถให้ความหมายได้ว่าเป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้าที่กระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูน “คลัง” ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ ของมนุษย์ สังคมและวัฒนธรรมแล้วประยุกต์ความรู้หรือความเข้าใจดังกล่าวไปใช้ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การปรับประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจ และอุตสาหกรรม ซึ่งพบว่านิยมใช้กันมากในเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product design) การตลาด (Marketing) งานผลิตและกระบวนการผลิตของโรงงาน (Manufacturing) การเพิ่มรายได้ (Revenue growth) การลดต้นทุน (Cost reduction) การขยายส่วนแบ่งตลาด (Increase market-share) การคิดวิธีรักษาระดับกำไรให้ยั่งยืน (Sustain profitability) การเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ใหม่ (Sustain product innovation) และการผลิตสินค้าต้นทุนต่ำ ออกสู่ตลาดให้เร็วกว่าคู่แข่งทางธุรกิจ

## 6.2 ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา

ในด้านความสำคัญของการวิจัยและพัฒนานั้นอุทัย บุญประเสริฐ (2548) อ้างถึงใน ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์, (2549) กล่าวถึงความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาว่า มूलเหตุที่สำคัญที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนา ก็คือความต้องการสิ่งใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ต้องการผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ก้าวหน้าต้องการสิ่งที่มีประสิทธิภาพสูงในการแก้ปัญหาและการพัฒนา ต้องการสิ่งที่ดีกว่าเดิม ก้าวหน้ากว่าเดิมหรือก้าวหน้ายิ่งขึ้น ต้องการระบบการดำเนินงานและเทคโนโลยีขั้นสูงซึ่งสิ่งเหล่านี้สำหรับระบบธุรกิจและอุตสาหกรรมแล้วจะหมายถึงความก้าวหน้า ความเป็นผู้นำ หรือความเป็นเจ้าแห่งประสิทธิภาพ เจ้าแห่งเทคโนโลยีขั้นสูง เจ้าแห่งตลาด และสุดท้ายคืออิทธิพล ผลประโยชน์และกำไร ความต้องการมีสิ่งใหม่สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ระบบและเทคโนโลยีใหม่ดังกล่าวนั้น เป็นความต้องการในระดับพื้นฐานของมนุษย์โดยทั่วไปส่วนการทำให้เกิดสิ่งใหม่ ให้มีสิ่งใหม่ การประดิษฐ์สิ่งใหม่ การพัฒนาของเก่าให้ดีขึ้น และการพัฒนาสิ่งต่างๆ ขึ้นใหม่นั้นมีวิธีจัดการทำได้แตกต่างกันหลายวิธีด้วยกัน การใช้ระบบการวิจัยและพัฒนา หรือ (R&D) นั้น เป็นวิธีหนึ่งซึ่งมีกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic) พัฒนามาจากแนวคิดวิธีกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ผสมผสานกับกระบวนการวิจัยประยุกต์ มีลักษณะเป็นการศึกษาวิจัยเชิงทดลอง (Experimental study) มีการศึกษา มีการออกแบบและมีการทดลองเพื่อตรวจสอบผลด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบ ก่อนนำออกประยุกต์ใช้ ผลิตรหรือเผยแพร่ ส่วน สุปัทร์ พิบูลย์ (2548, อ้างถึงใน ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์, 2549) นักประเมินการศึกษากล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการแก้ปัญหา (Process) หรือพัฒนางานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ และสร้างนวัตกรรมซึ่งมี 2 แบบคือ 1) สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาสื่อ (Material) ที่เป็นรูปธรรม เช่น จรวด เครื่องมือวัด ฯลฯ 2) สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาวิธีการ (Method Process) เช่น ทฤษฎีใหม่ โมเดลใหม่ วิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหาร

จากความหมายการวิจัยพัฒนาของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้หรือสรรค์สร้างความเข้าใจในแง่มุมใหม่ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากการตั้งโจทย์หรือหัวข้อปัญหา วางแผนกระบวนการปฏิบัติที่ทำให้ได้มาซึ่งความรู้หรือความเข้าใจใหม่อันเป็นรากฐานสำคัญยิ่งเพื่อประยุกต์ใช้เป็นต้นแบบการพัฒนาหรือแก้ปัญหาที่กำหนดไว้ และสิ้นสุดด้วยการตรวจสอบจริยธรรมและความถูกต้องเชื่อถือได้ของกระบวนการและผลของการแสวงหาความรู้หรือ

สร้างความเข้าใจเพื่อสร้างต้นแบบการพัฒนาทั้งหมด ก่อนเผยแพร่ออกไปสู่ผู้ใช้และสังคม ในวงกว้างด้วยความรักผิตชอบ โดยการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาโดยใช้ กระบวนการวิจัยและพัฒนาของ R1D1...R2D2...R3D3...RiDi และท้ายสุดคือการวิจัยกึ่ง ทดลอง เพื่อนำนวัตกรรมที่มีคุณภาพไปพัฒนางานด้านต่างๆ และนำไปเผยแพร่ต่อไป

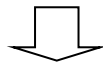
### ขั้นตอนหรือกระบวนการวิจัยและพัฒนา

จากการศึกษากระบวนการการวิจัยและพัฒนาที่พัฒนาโดยนักวิชาการ และผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ เพื่อศึกษาเป็นแนวทางในการวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ได้กำหนดแนวคิด เพื่อกำหนด

กระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D) “โปรแกรมพัฒนา.....” ในทางศึกษาว่า แนวคิดการ วิจัยและพัฒนา (R&D) ที่ได้ยึดถือ คือ 1) แนวคิดเกี่ยวกับ “MAKE THEM KNOW WHAT TO DO, THEN ENCOURAGE THEM DO WHAT THEY KNOW” หรือ “LIND TO ON-THE-JOB APPLICATION” และ 2) แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ถือเป็น กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยว่า “มีจุดมุ่งหมายเพื่ออะไร มีรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไรและ จะพัฒนาอย่างไร” ดังนั้นวิธีดำเนินการวิจัยในบทที่ 3 จึงเริ่มต้นด้วยการนำเอา “โปรแกรม พัฒนา.ที่ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย” นั้น เป็นตัวตั้งต้นของการดำเนินการวิจัย ในขั้นตอนที่ 1 และในการออกแบบในการวิจัยภาคสนาม จะเป็นการออกแบบให้มีโครงการ อย่างน้อย 2 โครงการ คือ “โครงการพัฒนาความรู้ให้กับกลุ่มทดลอง” และ “โครงการ กลุ่มทดลองนำความรู้สู่การปฏิบัติ” ดังภาพประกอบ

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่  
กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย  
ผลจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2



ขั้นตอนที่ 1	1) การตรวจสอบ “โปรแกรมพัฒนา...ที่ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย” ที่พัฒนาได้จากบทที่ 2 2) การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
ขั้นตอนที่ 2	การจัดทำคู่มือประกอบโปรแกรม (เพื่อนำไปพัฒนาบุคลากร)
ขั้นตอนที่ 3	การตรวจสอบคุณภาพคู่มือประกอบโปรแกรมและการปรับปรุงแก้ไข ก) การตรวจสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข ข) การตรวจสอบภาคสนามครั้งสำคัญและปรับปรุงแก้ไข ค) การตรวจสอบเพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข
ขั้นตอนที่ 4	การสร้างเครื่องมือเพื่อการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม
ขั้นตอนที่ 5	1) การทดลองโปรแกรมในภาคสนาม ก) โครงการพัฒนาความรู้ให้กับกลุ่มทดลอง ข) โครงการกลุ่มทดลองนำความรู้ปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม 2) สรุปผลการทดลอง และปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม
ขั้นตอนที่ 6	1) การเขียนรายงานการวิจัย 2) การเผยแพร่ผลการวิจัย

ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา (R&D) ตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ  
จากภาพแสดงขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา (R&D) ตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ  
ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน มีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

## ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิด เพื่อการวิจัยและการปรับปรุง

แก้ไข ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ

1.1 การตรวจสอบ “โปรแกรมพัฒนา...ที่ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย” ที่ได้จากบทที่ 2 อาจดำเนินการโดยวิธีการข้างล่างนี้ วิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือกำหนดเพิ่มเติม หรือ หลายวิธีผสมกัน (mixed) เช่น

1.1.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งทางคุณวุฒิ ทั้งทางวิชาการและทางการปฏิบัติ เป็นใครและจำนวนเท่าไรกับเกณฑ์ที่จะกำหนด

1.1.2 การอภิปรายกลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion) เป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีจุดมุ่งหมายจะนำโปรแกรมไปเผยแพร่และใช้ประโยชน์

1.1.3 การวิจัยเชิงสำรวจ (survey study) เพื่อสอบถามความเห็นจากกลุ่ม ตัวอย่างของประชากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะนำโปรแกรมไปเผยแพร่และใช้ประโยชน์

1.2 การปรับปรุงแก้ไข โปรแกรมตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ

## ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำคู่มือประกอบโปรแกรม ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก

คือ การจัดทำคู่มือประกอบโปรแกรมในโครงการอย่างน้อย 2 โครงการ คือ

2.1 โครงการพัฒนาความรู้ให้กับกลุ่มทดลอง เป็นความรู้เกี่ยวกับ “นวัตกรรม” ที่จะพัฒนาขึ้น และความรู้เกี่ยวกับ “งาน” ที่จะให้พวกเขาปฏิบัติ จึงมักเป็นโครงการที่มีกิจกรรมเกี่ยวกับการฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงานต้นแบบ การศึกษาเป็นกลุ่ม การศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น

2.2 โครงการกลุ่มทดลองนำความรู้สู่การปฏิบัติ ในลักษณะที่เป็น on the Developing ดังนั้น กิจกรรมที่กำหนดในโครงการ อาจเป็นการมอบหมายให้ศึกษาค้นคว้า การสัมมนากลุ่มย่อย การเป็นที่เลี้ยง เพื่อนช่วยเพื่อน การประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดบทเรียน หรืออื่นๆ ที่เชื่อมโยงไปถึงภาระงานที่กำหนดให้ปฏิบัติเป็นระยะๆ

ขั้นตอนนี้ถือเป็นภาระงานที่หนักสำหรับผู้วิจัย ต้องใช้เวลา ความขยัน อดทน และความพยายามสูง อย่างน้อยก็ประมาณ 1 ภาคเรียน แต่ก็ขึ้นกับผลการทำงานในระยะที่ผ่านมาของผู้วิจัยด้วย หากในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องไว้ได้ดีก็จะทำให้มี “ความรู้” ที่จะนำมาจัดทำเป็นคู่มือประกอบโปรแกรมที่เพียงพอ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ “นวัตกรรม” และเกี่ยวกับ “งาน” และขอให้ข้อสังเกตด้วยว่า “คู่มือประกอบโปรแกรม”

นี้อาจเป็นคู่มือที่เป็นเอกสารตามที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป หรืออาจเป็นคู่มือเพื่อ e-learning เช่น แผ่นซีดี เพื่อศึกษาจากคอมพิวเตอร์ เป็นต้นหรืออาจผสมกันหลากหลายลักษณะ

### ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบโปรแกรมและการปรับปรุงแก้ไข ระยะนี้

ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก แต่ก็ไม่ได้ตายตัว ผู้วิจัยอาจปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม โดยยึดจุดมุ่งหมายเพื่อการตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไข

3.1 การตรวจสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข (preliminary field Checking and revision) กับกลุ่มเป้าหมาย ผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้เสีย และอื่นๆ แล้วแต่ความเหมาะสมกับงานวิจัย จำนวนหนึ่ง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) หรือโดยอภิปรายกลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion) แล้วแต่กรณี หรือทั้งสองวิธี มีจุดมุ่งหมายในการตรวจสอบคุณภาพของโปรแกรม ที่อาจใช้หลักเกณฑ์ความถูกต้อง (accuracy) ความเป็นไปได้ (feasibility) ความสอดคล้อง (congruency) และความเป็นประโยชน์ (utility)

3.2 การตรวจสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (main field Checking and revision) กับกลุ่มเป้าหมาย ผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้เสียและอื่นๆ แล้วแต่ความเหมาะสมกับงานวิจัยจำนวนหนึ่ง ที่ไม่ซ้ำกับ ข้อ 1 ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) หรือโดยการอภิปรายกลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion) แล้วแต่กรณี หรือทั้งสองวิธี มีจุดมุ่งหมายในการตรวจสอบคุณภาพของโปรแกรม ที่อาจใช้เกณฑ์พิจารณา เช่นเดียวกับข้อ 1 คือ ความถูกต้อง (accuracy) ความเป็นไปได้ (feasibility) ความสอดคล้อง (congruency) และความเป็นประโยชน์ (utility)

3.3 การตรวจสอบเพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข (confirmative checking And revision) อาจใช้แบบสอบถามกลุ่มเป้าหมาย ผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้เสีย และอื่นๆ จำนวนหนึ่ง ที่ไม่ซ้ำกับ 1 และข้อ 2 โดยอาจประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC) ระหว่าง “ความรู้” ที่กำหนดในคู่มือประกอบโปรแกรมกับวัตถุประสงค์ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการวิจัย และพัฒนา R&D) มาใช้ผลจากการตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์หาค่า IOC หากรายการใดมีค่าตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น สูงกว่า .50 ก็แสดงว่า “ความรู้” มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่คาดหวัง นอกจากนั้น หากในแบบสอบถามมีคำถามแบบ

ปลายเปิด และได้รับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ก็นำข้อเสนอแนะนั้นไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขคู่มือประกอบโปรแกรมด้วย

#### ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเครื่องมือเพื่อการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม

ประยุกต์จากแนวคิดของ Guskey (2000) ควรมีแบบประเมิน 5 ประเภท คือ

4.1 แบบประเมินปฏิกิริยา (reaction) ของกลุ่มทดลองต่อโครงการแต่ละโครงการหลังสิ้นสุดการดำเนินงานของโครงการนั้นๆ เพื่อดูประสิทธิผลของโครงการและหาข้อบกพร่องในการปรับปรุงแก้ไข โดยอาจใช้วิธีการระดมสมอง การถอดบทเรียน หรืออื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับ (reflection) ตามความเหมาะสม

4.2 แบบประเมินความรู้ (knowledge) ของกลุ่มทดลอง โดยเฉพาะความรู้จากการดำเนินตาม “โครงการพัฒนาความรู้ของกลุ่มทดลอง” ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงระดับของความรู้ ความเข้าใจทักษะ และทัศนคติ ว่ามีมากเพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้หรือไม่ หลังจากมีการดำเนินงานตามโครงการประเภทนี้แล้ว

4.3 แบบประเมินการนำความรู้สู่การปฏิบัติ (from knowledge to action) ของกลุ่มทดลอง เป็นการประเมินหลังจากที่มีการดำเนินงานตาม “โครงการนำความรู้สู่การปฏิบัติ” ไปแล้วระยะหนึ่ง โดยอาจมีการประเมินเป็นระยะๆ หรือเมื่อมีการสิ้นสุดโครงการในตอนท้ายของการวิจัย

4.4 แบบประเมินการเปลี่ยนแปลง (change) โดยอาจใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบบันทึกข้อมูล ภาพถ่าย หรืออื่นๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงในงานที่ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในบรรยากาศขององค์กร การเปลี่ยนแปลงในเทคนิคหรือวิธีการทำงาน และอื่นๆ โดยอาจเก็บข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย

4.5 แบบประเมินผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน (student learning outcome) ในกรณีที่โปรแกรมนั้นส่งผลถึงนักเรียนด้วย อาจเป็นแบบประเมินความรู้ ความเข้าใจทักษะ ทัศนคติ หรืออื่นๆ รวมทั้งความพึงพอใจของนักเรียนต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการวิจัย แล้วแต่กรณี แต่หากโปรแกรมนั้นไม่ส่งผลต่อนักเรียน ก็ไม่ต้องมีแบบการประเมินนี้

เหตุผลที่สร้างเครื่องมือในขั้นตอนนี้ ก็เพื่อให้ได้เครื่องมือการประเมินที่มีความตรงเชิงเนื้อหากับโปรแกรมที่ได้รับจากการตรวจสอบยืนยันแล้วจากขั้นตอนที่ 3 ทั้งนี้

เครื่องมือที่สร้างขึ้นจะต้องมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพเช่นเดียวกับการวิจัยประเภทอื่นด้วยเช่นกัน เช่น การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยการสอบถามความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แล้ววิเคราะห์หาค่า IOC รวมทั้งการนำไปทดลองใช้เครื่องมือ (try out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 5 การทดลองโปรแกรมในภาคสนาม (trial)** ถือเป็นภาระงานที่หนัก ขั้นตอนหนึ่ง มี 2 กิจกรรมหลัก คือ

5.1 ดำเนินการทดลองใช้โปรแกรมในหน่วยงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ที่อาจได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง ตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-experiment) รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น แบบการวิจัยแบบกลุ่มควบคุมไม่ได้สุ่มแต่มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (nonrandomized control-group pretest-posttest design) แบบวิจัยอนุกรมเวลา (time series design) แบบวิจัยอนุกรมเวลาแบบมีกลุ่มควบคุม (control-group time series design) เป็นต้น Leedy (1993) แล้วแต่ความเหมาะสม ผู้วิจัยก็ควรศึกษาระเบียบวิธีวิจัยของรูปแบบที่เลือกนำมาใช้ และมีการดำเนินงานตามระเบียบวิธีวิจัยนั้น

การทดลองโปรแกรมในภาคสนามนี้ อาจใช้ระยะเวลา 6 เดือน เพื่อให้มีเวลาเพียงพอต่อการดำเนินงานในโครงการ 2 ประเภท คือ 1) โครงการพัฒนาความรู้กลุ่มทดลองในระยะเริ่มแรกของการทดลอง 2) โครงการกลุ่มทดลองนำความรู้สู่การปฏิบัติ โดยผู้วิจัยสามารถกำหนดชื่อโครงการได้ตามความเหมาะสม

5.2 สรุปผลการทดลอง และปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม โดยการสรุปผลนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อดูว่าโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นนั้นมีคุณภาพส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ขึ้นตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดในมิติต่างๆ ตามเครื่องมือการประเมินที่สร้างขึ้นตอนที 5 หรือไม่ ในกรณีการปรับปรุงแก้ไขนั้น เป็นการปรับปรุงแก้ไข โปรแกรมโดยพิจารณาข้อมูลจากการสังเกต การบันทึก การสัมภาษณ์ การถอดบทเรียน และอื่นๆ ที่ผู้วิจัยใช้ในทุกระยะของการดำเนินการทดลอง

**ขั้นตอนที่ 6 การเขียนรายงานการวิจัยและการเผยแพร่ผลการวิจัย**

6.1 การเขียนรายงานผลการวิจัย บทที่ 4 ควรมี 2 ส่วน คือ

6.1.1 ผลการตรวจสอบกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยและการปรับปรุงแก้ไข



6.1.2 ผลการจัดทำคู่มือประกอบโปรแกรม

6.1.3 ผลการตรวจสอบโปรแกรมและการปรับปรุงแก้ไข 3 ระยะ

6.1.3.1 ผลการตรวจสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข

(preliminary field checking and revision)

6.1.3.2 ผลการตรวจสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข

(main field checking and revision)

6.1.3.3 ผลการตรวจสอบเพื่อการยืนยันและการปรับปรุงแก้ไข

(confirmative checking and revision)

6.1.3.4 ผลการสร้างเครื่องมือเพื่อการทดลองในภาคสนาม

6.1.3.5 ผลการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม (trial) เป็นการบรรยายถึงเหตุการณ์ทดลองในภาคสนาม แสดงผลจากแบบประเมินต่างๆ ที่ใช้

6.1.3.6 ผลผลิตสุดท้าย (final product) จากการวิจัย คือ นวัตกรรมที่เป็น “โปรแกรมพัฒนา” ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขจากข้อมูลสะท้อนกลับ (reflection) ที่ได้รับในช่วงการดำเนินการทดลองใช้โปรแกรม

6.2 การเผยแพร่ผลงานวิจัย เช่น การนำเสนอผลงานวิจัยในการสัมมนาวิชาการ การตีพิมพ์ในวารสาร การจัดพิมพ์คู่มือประกอบโปรแกรมเป็นเอกสารหรือตำรา  
 สุกพัตร์ พิบูลย์ และคณะ (2552) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยและพัฒนา อาจเริ่มด้วยระบบของการวิเคราะห์สภาพปัญหาให้ชัดเจน แล้วเข้าสู่การพัฒนาทางเลือก หรือวิธีการใหม่ๆ ซึ่งระยะของการพัฒนาทางเลือกจะมีขั้นตอนคล้ายคลึงกับการวิจัยโดยทั่วไป แต่เป็นการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมให้ได้มาตรฐานก่อนที่จะทำการทดลองใช้ในสภาพจริง เพื่อตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรม

โดยทั่วไปการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม จะมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

ขั้นที่ 1 พัฒนาด้านแบบ

ขั้นที่ 2 ทดลองใช้นวัตกรรม

ขั้นที่ 3 สรุปผลการทดลองหรือเขียนรายงาน

ในการสร้างต้นแบบนวัตกรรม นักวิจัยและพัฒนาจะต้องตรวจสอบและปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในลักษณะของ R&D ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (review literature)

2. สร้างต้นแบบนวัตกรรม (D1 = development ครั้งที่ 1)

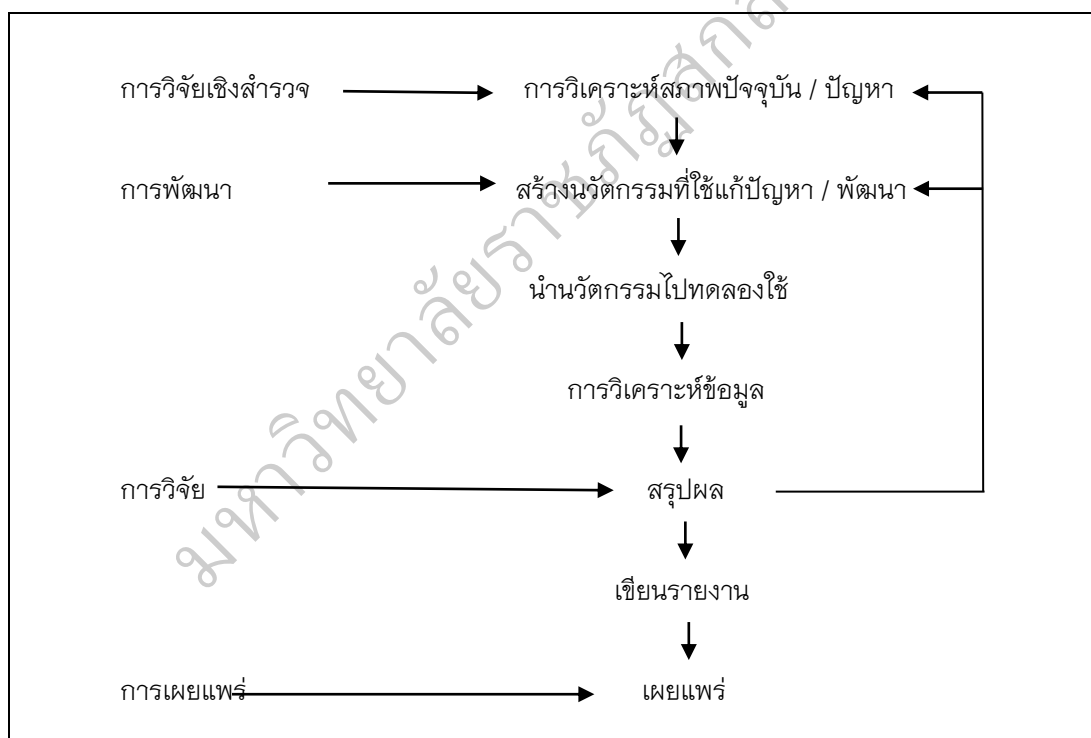
3. ตรวจสอบประสิทธิภาพในกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (R1 = research ครั้งที่ 1)
4. ปรับปรุงต้นฉบับ (D2)
5. ทดลองใช้ในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (R2)
6. ดำเนินการจนได้ต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด  
ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาดังกล่าวข้างต้น ของสุพักตร์ พิบูลย์ และคณะ  
(2552) แสดงภาพประกอบ ต่อไป



ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาผลผลิต (product) ตามทัศนะของ  
สุพักตร์ พิบูลย์ และคณะ

นักวิชาการในชุมชนการวิจัย (2552) สรุปไว้ว่า กระบวนการวิจัยและพัฒนา  
ใช้ได้ทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเชิงคุณภาพ เช่น โครงการ  
พัฒนาชีวิต แก้ปัญหาเสพติดอย่างยั่งยืน โครงการดังกล่าวเริ่มจากพื้นฐานที่ว่า  
การพัฒนาจะถาวรต่อเมื่อประชาชนให้ความร่วมมือ มองเห็นปัญหา ตระหนักในปัญหาและหา

วิธีการแก้ไขพัฒนาด้วยชุมชนเองไม่ใช่งานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข จากพื้นฐานดังกล่าว ผู้ดำเนินการวิจัยจะจัดกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนโดยให้ชุมชนเตรียมพร้อม และพัฒนาวิชาการคุณภาพชีวิตไปเรื่อยๆ จนสามารถให้ประชาชนยอมรับกิจกรรมการพัฒนาด้วยตนเอง และประพฤติกปฏิบัติเป็นอัตโนมัติต่อไป เป็นการถาวร วิธีการประเมินใช้การสังเกตอย่างมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการตั้งแต่ต้นจนเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมได้ในที่สุด จากนั้นผู้วิจัยจึงเขียนรายงานเผยแพร่วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติ ออกเผยแพร่ให้สังคมทราบ ก่อให้เกิดกระบวนการร่วมมือระหว่างนักวิจัยและผู้ใช้ ผลการวิจัยหรือกลุ่มเป้าหมายวิธีการวิจัยที่เป็นกระบวนการ R&D ที่ชัดเจน ซึ่งการออกแบบการวิจัยนี้ คำถามการวิจัยควรเป็นคำถามที่บ่งบอกถึงการพัฒนาหรือหาแนวทางรูปแบบในการพัฒนา ดังแสดงในภาพ

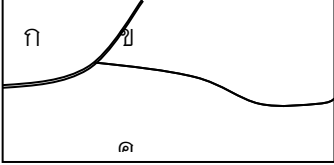
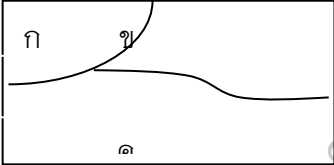
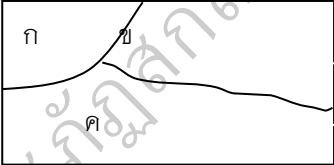
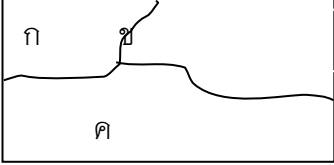
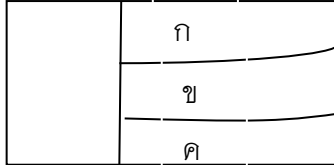
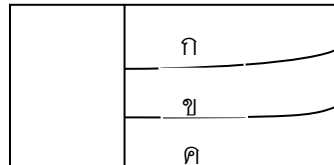


ภาพประกอบ 11 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา (ชุมชนการวิจัย, 2552)

นอกจากนี้สุวัฒน์ สุวรรณเขตนิคม (2540 อ้างถึงใน แสงรุณี มีพร, 2552) กล่าวถึง การวิจัยและพัฒนาว่า เป็นการพัฒนารูปแบบหนึ่งที่ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือหรือเป็นวิถีทางกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าการพัฒนาจะเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวา

(active) หากนักพัฒนาใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนางาน เพราะจะทำให้นักพัฒนาเห็นภาพของงานโดยตลอดอย่างชัดเจน และนักพัฒนาจะแน่ใจในทิศทางและลักษณะการพัฒนาที่ดำเนินการไปในแต่ละขั้นว่าจะตรงเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งเป้าหมายคือการพัฒนา (การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ในทิศทางหรือในลักษณะที่ต้องการ) มีลำดับขั้นของการวิจัยและพัฒนา ดังภาพประกอบ ต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

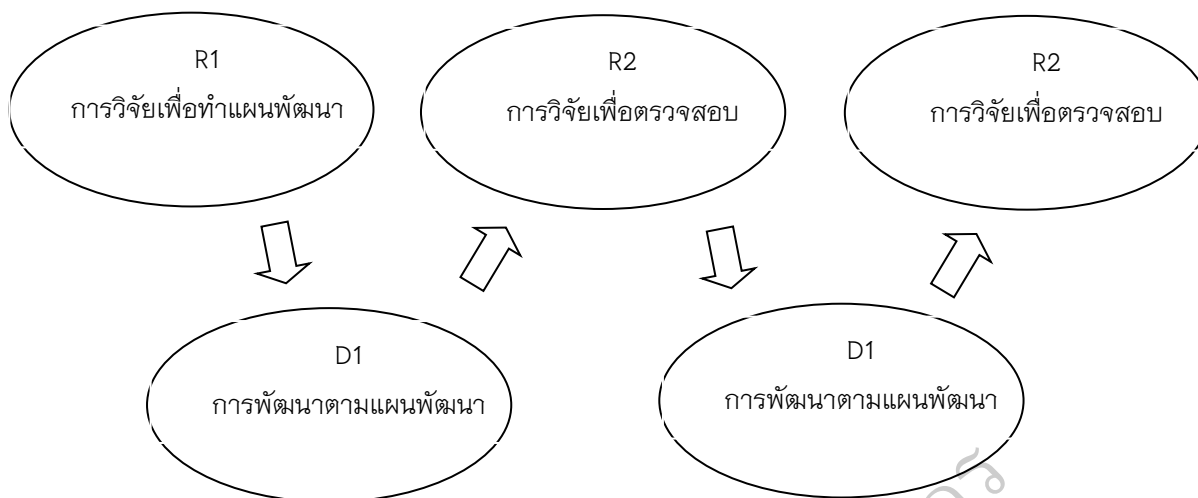
I ขั้นตอนการพัฒนา	II การใช้วิจัยเป็นเครื่องมือ (ตัวอย่างโปรแกรมการวิจัย)
D1 กำหนดเป้าหมายการพัฒนา	<p>R 1  (วิจัยเอกสาร)</p> <p>R 2  (สำรวจ)</p>
D2 ประเมินสถานะเริ่มต้น	<p>R 3  (ประเมิน)</p>
D3 วางกระบวนการดำเนินการ และปรับปรุงและพัฒนาไปเรื่อยๆ	<p>R 4  (วิจัยเอกสาร)</p> <p>R 5  (ทดลอง 1)</p> <p>R 6  (ทดลอง 2)</p>

ภาพประกอบ 12 ลำดับขั้นของการวิจัยและพัฒนา ตามทัศนะของสุวีตนา สุวรรณเขตนิคม

I ขั้นตอนการพัฒนา	II การใช้วิจัยเป็นเครื่องมือ (ตัวอย่างโปรแกรมการวิจัย)							
D4 ถึงเป้าหมาย	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">R 7</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">ก</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">ข</td> </tr> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%; text-align: center;">ค</td> </tr> </table> </div> <div style="text-align: right;">(ทดลอง 3)</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">R 8</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">ก</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">ข</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">ค</td> </tr> </table> </div> <div style="text-align: right;">(ประเมินสถานะสิ้นสุด)</div> </div>	ก	ข		ค	ก	ข	ค
ก	ข							
	ค							
ก	ข	ค						

ภาพประกอบ 12 ลำดับขั้นของการวิจัยและพัฒนา ตามทัศนะของสุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม  
(ต่อ)

นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2544) กล่าวว่า ขั้นตอนหลักในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา มีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญแบ่งตามกระบวนการหลักเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิจัย (R) และขั้นตอนการพัฒนา (D) ซึ่งอาจดำเนินการตามขั้นตอนทั้งสองซ้ำๆ กันหลายรอบก็ได้ โดยทั่วไปการวิจัยและพัฒนาทางอุตสาหกรรมมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอนคือ นักวิจัยเริ่มต้นดำเนินการขั้นตอนแรก เป็นขั้นตอน 1 (R1) เพื่อแสวงหาความรู้และแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์นำมาจัดทำแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนที่สอง เป็นการพัฒนาตอนที่ 1 (D1) ซึ่งนักวิจัยปฏิบัติการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ ขั้นตอนที่สาม เป็นขั้นตอนการวิจัยตอนที่ 2 (R2) เพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพของผลผลิตที่พัฒนาขึ้น หาข้อบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนการพัฒนาตอนที่ 2 (D2) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ นักวิจัยอาจดำเนินการตามขั้นตอนที่สามและขั้นตอนที่สี่ ซ้ำๆ หลายรอบจนกว่าจะได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการวิจัยและพัฒนาจึงมีขั้นตอนเรียงจาก R1 – D1 – R2 – D2.... ซึ่งอาจมีขั้นตอนต่อเนื่องไปจนกว่าจะได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 13 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาตามแนวคิดของนางลักษณ์ วิรัชชัย และ  
สุกิมล ว่องวานิช (2544)

จากกระบวนการวิจัยและพัฒนาตามทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม สร้างต้นฉบับนวัตกรรม ตรวจสอบประสิทธิภาพและปรับปรุงต้นฉบับหลายๆ ครั้งการทดลองใช้ในกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนสุดท้าย และการสรุปและเผยแพร่ ในการทดลองดำเนินการในรูปกิจกรรมของโครงการ เพื่อเตรียมความพร้อมผู้เกี่ยวข้อง และโครงการทดลองใช้นวัตกรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาคน ให้คนมีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะนำนวัตกรรมไปพัฒนางาน และหน่วยงาน แล้วประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในคน ใงาน และหน่วยงาน โดยผู้วิจัยสามารถปรับปรุงกระบวนการให้มีความสอดคล้อง และเหมาะสมกับนวัตกรรมที่จะผลิต

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพประกอบที่นำเสนอในบทที่ 3 ต่อไป

จากการศึกษาสรุปการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ได้ว่า เป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลผลิต (product) ซึ่งผลผลิตนี้ในทางธุรกิจอาจเรียกว่า “ผลิตภัณฑ์” ที่เป็นตัวสินค้า ในทางการศึกษาอาจเรียกว่า “นวัตกรรม” ที่อาจ

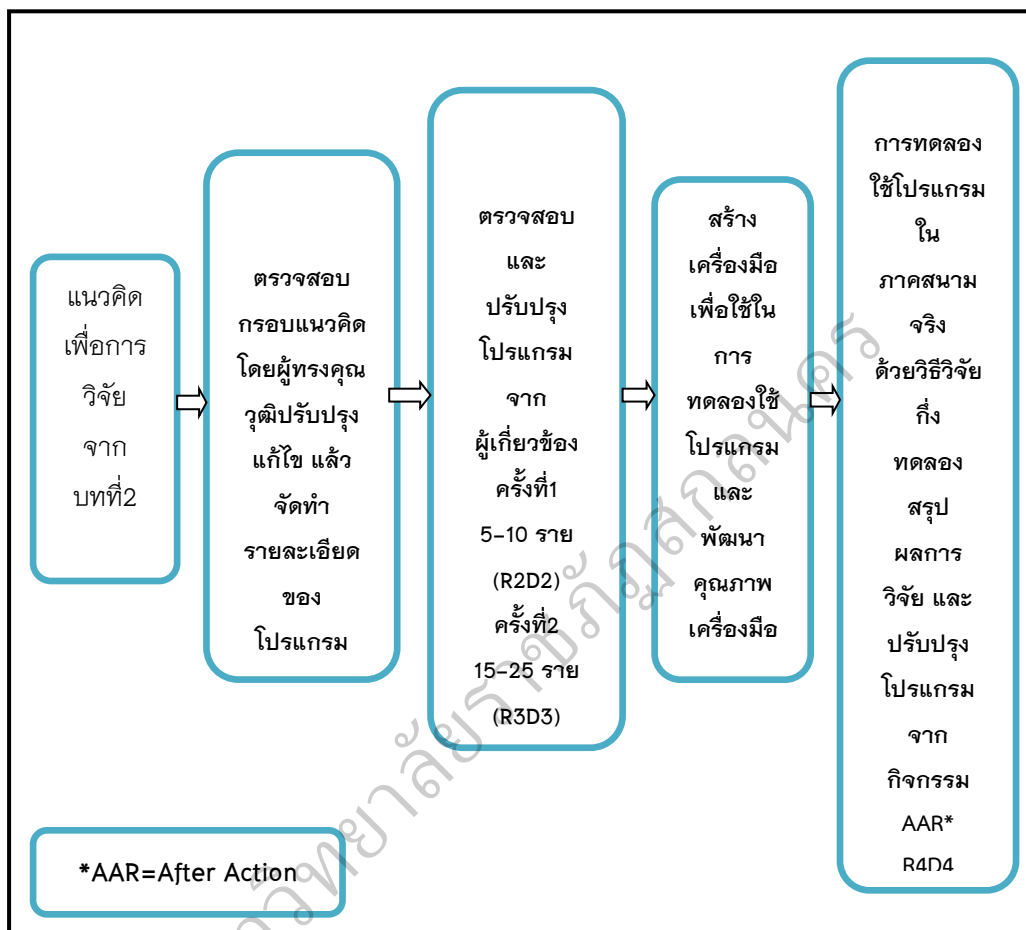
เป็นวัตถุ (material) หรืออาจเป็นหลักการ (principle) แนวคิด (concept) หรือทฤษฎี (theory) ที่สะท้อนให้เห็นถึงเทคนิคหรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติด้วย ในกรณีที่เป็นวัตถุนั้น อาจเห็นได้ในสาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่วนที่เป็นหลักการ แนวคิด และทฤษฎีนั้น อาจมองเห็นได้ในสาขาหลักสูตรและการสอน และสาขาวิชาอื่นๆ รวมทั้งสาขาวิชาการ บริหารการศึกษาด้วย เช่น แนวคิดการจัดการความรู้ แนวคิดการบริหารแบบยึด สถานศึกษาเป็นฐานแนวคิดภาวะผู้นำไปบริการ เป็นต้น โดยมีเหตุผลในการพัฒนาผลผลิต หรือนวัตกรรมนั้นว่า เป็นผลสืบเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงหรือความก้าวหน้าของ นวัตกรรมทางการศึกษา ทั้งที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในตัวของนวัตกรรมเอง หรือการ เกิดขึ้นใหม่ของนวัตกรรม จึงจำเป็นต้องพัฒนาวิชาชีพบุคลากรให้ก้าวทันต่อความ เปลี่ยนแปลงหรือความก้าวหน้า นั้น มีกระบวนการในการพัฒนาผลผลิตหรือนวัตกรรม ในรูปแบบของ R1D1..R2D2..R3D3..RiDi มีขั้นตอนสุดท้ายคือใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (quasi-experimental design) ในภาคสนามจริง มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อทดสอบคุณภาพของ ผลผลิตในลักษณะ If X...then Y และเพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของผลผลิตหรือ นวัตกรรมนั้นด้วย จากนั้นจึงมีการเผยแพร่เพื่อนำไปใช้ในวงกว้างต่อไป โดยนวัตกรรมนั้น อาจมีลักษณะเป็นการรับนำมาจากที่อื่น (adopt) หรือมีการปรับมาจากที่อื่น (adapt) หรือมี การริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (creation) จิโรจน์ สารรัตน์ (2553) การวิจัยและพัฒนาเป็น รูปแบบหนึ่งในการพัฒนาวิชาชีพ (professional development) ซึ่งเป็นเรื่องของการทำ บางอย่างเพื่อให้บุคคลได้รับเนื้อหามากขึ้น และมีศักยภาพที่สามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น Heron (1996); Hughes and Norris (2001); Guskey (2000)

## ตอนที่ 7 บทสังเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไปบริการของ บุคลากร

ในตอนี่ 7 นี้ผู้วิจัยได้ศึกษาบทสังเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ไปบริการของบุคลากร ผลการพัฒนาการเรียนรู้ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน จากการ ใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบไปบริการของบุคลากร การประเมินผลโปรแกรมพัฒนา ภาวะผู้นำแบบไปบริการ และการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไปบริการของบุคลากรสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รายละเอียดดังนี้



การสังเคราะห์ที่นำไปสู่ขั้นตอนของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (R&D)



ภาพประกอบ 14 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของบุคลากร

บทสังเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการศึกษาแนวคิดการประยุกต์ใช้ โครงงานแบบตารางสมเหตุสมผล (log frame) ตามที่ วิโรจน์ สารรัตน์ ได้นำเสนอไว้แล้วนั้น ผู้วิจัยจะได้นำมาใช้เป็นแนวทางการสังเคราะห์โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่โดยการตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบในแต่ละประเด็น ดังนี้

## 1. ผลการพัฒนาการเรียนรู้ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน จากการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาคืออะไร

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อให้กลุ่มทดลองมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ตามที่จำเป็นในการให้บริการทางการศึกษาและมีการนำไปสู่การปฏิบัติในภาระงานเพื่อ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ ดังนั้น ผลจากการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จึงไม่คาดหวังว่าจะส่งผลต่อคุณลักษณะและการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรเป็นเพียง การพัฒนาความรู้ และทักษะของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและส่งเสริมให้ นำความรู้และทักษะใหม่ไปสู่การปฏิบัติในภาระงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคือ การบริการด้วย 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) ความน่าเชื่อถือ และ 5) ภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยคาดหวังผลการบริการตามภาระงานมีประสิทธิภาพซึ่งที่เกิดจากการที่บุคลากรนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ นอกจากนี้ เป็นที่ทราบกันดีว่า การที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนตามที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจะต้องใช้ระยะเวลาที่ต่อเนื่องยาวนาน แต่งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่กำหนด จะให้มีการทดลองในภาคสนามจริง

## 2. ประเมินผลโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากลุ่มเป้าหมายนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

จาก “โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะประเมิน “ผลงานที่เกิดจากการที่กลุ่มเป้าหมายนำความรู้ทักษะไปสู่การปฏิบัติในหน้าที่” หลังจากการทดลองโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคสนาม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์สุจริต การมีวิสัยทัศน์ ความน่าเชื่อถือ และภาวะผู้นำใฝ่บริการ

### 3. การพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา: พัฒนาในประเด็นอะไร ใช้รูปแบบการพัฒนาอย่างไร คาดหวังให้เกิดการเรียนรู้อะไร และคาดหวังให้เกิดการปฏิบัติอะไร

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการในหัวข้อที่ 3 พบว่า การบริการมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์การและบุคลากร คือ 1) การบริการช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์การ 2) การบริการช่วยมุ่งงานเมื่อมีการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมองค์การ 3) การบริการช่วยเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การบริการช่วยจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละขั้นตอนของความรู้ในวิชาชีพ สามารถช่วยให้การกำหนดสิ่งที่ต้องพัฒนา การออกแบบโครงการการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น บุคลากรในระดับต่างๆ สามารถที่จะทราบและเห็นแนวทางในการที่จะต้องพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างทักษะต่างๆ การบริการจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง ด้วยความสำคัญของการบริการดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งการบริการถือเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในการนำไปใช้จริงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับความต้องการของระบบราชการที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริง ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำกรอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการซึ่งได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากความคิดและทัศนะขององค์การและนักวิชาการจากหัวข้อความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์สุจริต การมีวิสัยทัศน์ ความน่าเชื่อถือ และภาวะผู้นำใฝ่บริการ มาเป็นกรอบประเด็นในการพัฒนาครั้งนี้ ดังนี้

#### 3.1 การบริการด้วยความคิดสร้างสรรค์สู่ความเป็นเลิศ

หมายถึง การบริการที่ใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะของบุคลากรในการพัฒนาบริการความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองในการให้บริการ การสื่อสารยุคใหม่ด้วยระบบ Social Network พฤติกรรมการบริการที่ดี (Good Service Behavior) เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ถูกกำหนดขึ้น ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) สามารถวิเคราะห์ได้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการบริการที่ดีของสถานศึกษา 2) สามารถ

วิเคราะห์ได้ถึงโอกาสและเป้าหมายของการบริการด้านการศึกษา 3) สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง และ 4) สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

### 3.2 การบริการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

หมายถึง การมีความพฤติกรรมที่แสดงถึงการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต การรักษาผลประโยชน์ของทางราชการและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนการได้รับการยกย่อง ชมเชย ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ความอดุสาหะ ชยัน อดทน มุ่งมั่น 2) รับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานโดยยึดหลักประหยัด คุ่มค่า มีประสิทธิภาพ 3) การยึดมั่นในหลักนิติธรรม ยืนหยัด กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรมและชอบด้วยกฎหมาย 4) การรักษาผลประโยชน์ของทางราชการและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนการได้รับการยกย่อง

### 3.3 การบริการด้วยวิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศ

หมายถึง ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในการแสดงออกถึงความร่วมมิตชอบในเรื่องต่างๆที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการและความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความคิด และการกระทำของตนเอง 2) กระตุ้นให้กล้านำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ 3) กล้านำเสนอประเด็นหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและ 4) เป็นพี่เลี้ยงหรือให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้อื่นในการบริหารงานบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.4 การบริการเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือสู่ความเป็นเลิศ

หมายถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในการกำหนดหลักการ แนวทาง วิธีการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการวิเคราะห์สังเคราะห์ การวิจัยและกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) สามารถวิเคราะห์ได้ถึงทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การเพื่อประกอบการตัดสินใจ 2) ตัดสินใจบนพื้นฐานของแนวโน้มโครงสร้างวัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์การ 3) ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีต่อภารกิจขององค์การ และ 4) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางเลือกจากการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

### 3.5 การบริการรูปแบบผู้นำไฟบริการเพื่อความสำเร้จ

หมายถึง บริการรูปแบบผู้นำไฟบริการที่ให้ความรู้ ทักษะและ ความสามารถของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในการให้ความ ร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานของบุคลากร การปรับตัว เข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ- ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน 2) การแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม 3) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย และ 4) การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

### 4. ใช้รูปแบบการพัฒนาอย่างไร

จากผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ สามารถสรุปรูปแบบ การพัฒนาวิชาชีพได้ 6 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการฝึกอบรม 2) รูปแบบการพัฒนาตนเอง 3) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน 4) รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม 5) รูปแบบการเป็น พี่เลี้ยง และ 6) รูปแบบการพัฒนาในงานจากรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ ดังที่ได้กล่าวมา ข้างต้นแล้วนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพดังกล่าวมา ประยุกต์ใช้แบบผสมผสานกันเพื่อให้การพัฒนาศมรรถนะตามโปรแกรมมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินการ ผู้วิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

#### ระยะที่ 1 ภาคทฤษฎีเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบไฟบริการของบุคลากร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นการพัฒนา ผู้เข้าร่วมโครงการเพื่อให้มีความรู้ และทักษะ ตามตัวบ่งชี้ในแต่ละด้าน สำหรับรูปแบบการ พัฒนาที่ใช้ในระยะนี้ใช้รูปแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 1) รูปแบบการฝึกอบรม เป็นการ ฝึกอบรมเข้มข้น (intensive training) จำนวน 1 วัน ประกอบด้วยกิจกรรมเรียนรู้จาก วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ การอภิปรายกลุ่ม การนำ เป็นต้น 2) รูปแบบการพัฒนาตนเองเป็น การพัฒนาบริการแต่ละด้านกับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดย ให้กลุ่มทดลองศึกษาและเรียนรู้จากเอกสารหรือชุดการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 3) รูปแบบ การสังเกตหรือการประเมิน ให้กลุ่มทดลองแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสังเกตและทำการประเมิน 4) รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม เป็นรูปแบบการพัฒนาด้านบริการของบุคลากรในสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยผู้วิจัยมอบหมายให้ศึกษาเป็นกลุ่มอาจเป็นการ  
ดำเนินการฝึกอบรมหรือการศึกษาด้วยตนเองพร้อมๆ กัน 5) รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง เป็น  
รูปแบบการ คอยสังเกต และสอดส่องดูแลพฤติกรรมรวมไปถึงปฏิบัติการและการ  
เปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติของผู้เข้าร่วมโครงการ ที่จะมีต่อวิทยากร ต่อพี่เลี้ยง และต่อ  
เพื่อนบุคลากรด้วยกันเองตลอดจนการแสดงออกต่อสังคม และ 6) รูปแบบการพัฒนาใน  
งานจากรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ เป็นการให้กลุ่มทดลองได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมจาก  
แหล่งเรียนรู้อื่น

เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริการ

### ระยะที่ 2 การส่งเสริมการนำความรู้สู่การปฏิบัติงานจริง เป็นการ

ดำเนินการต่อเนื่องหลังจากการพัฒนากลุ่มทดลองในระยะที่ 1 แล้ว เป็นการเรียนรู้ระหว่าง  
ปฏิบัติงาน (learning on the job) และการพัฒนางานในหน้าที่ ซึ่งเป็นการส่งเสริม  
ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้นำ ความรู้ทักษะใหม่ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตนเองรับผิดชอบ สำหรับรูปแบบในการ  
พัฒนาในระยะนี้ ใช้รูปแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 1) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน  
ซึ่งอาจเป็นการสังเกตและประเมินโดยคนอื่นเพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการ  
นำความรู้ และทักษะใหม่ไปปฏิบัติงาน 2) รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง เป็นการพัฒนากลุ่ม  
ทดลองโดยการนิเทศของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จโดยให้มี  
การอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 3) การพัฒนาในงาน ถือเป็นการนำความรู้  
ทักษะไปสู่การปฏิบัติ 4) การพัฒนาในงาน ถือเป็นการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติ  
อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อให้เป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่องและ  
เป็นระบบ

ผลที่คาดหวังของการดำเนินการในระยะนี้ คือ คาดหวังให้กลุ่มทดลอง  
นำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในภาระงานของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน อันส่งผลต่อการพัฒนางานในหน้าที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการ  
5 ด้าน คือ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3) การมีวิสัยทัศน์  
4) ความน่าเชื่อถือ และ 5) ภาวะผู้นำใ้บริการ จากการดำเนินการในระยะที่ 2 ก่อให้เกิด  
โครงการสร้างสรรค์เครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence  
Service) สำหรับรายละเอียดของโครงการ จะนำเสนอเป็นกรอบเหตุผลสัมพันธ์ต่อไป

## โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยึดหลักการมีอะไรบ้าง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการพัฒนามีประสิทธิภาพผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้หลักการ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้

1. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ หลักการที่ว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ สามารถพัฒนาตนเองได้ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม เน้นหลักการเสริมแรงและการจูงใจ
2. แนวโน้มค่านิยมใหม่ของการพัฒนาวิชาชีพ คือ เป็นการพัฒนาที่ครอบคลุม มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งผู้รับการพัฒนา มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องดำเนินการพัฒนาในลักษณะที่เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย มีความต่อเนื่อง และเป็นระบบ
3. รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ คือ สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบผสมผสานและบูรณาการ (combination & integration)
4. การประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพ คือ 1) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 2) การประเมินความรู้ด้านบริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3) การประเมินทักษะของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 4) การประเมินการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติ และ 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่

### คาดหวังให้เกิดการเรียนรู้อะไร

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามโปรแกรมในครั้งนี้ มีความคาดหวังให้ ผู้เข้าร่วมโปรแกรม

เกิดการเรียนรู้ เกี่ยวกับการบริการที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ 1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4) ด้านความน่าเชื่อถือ และ 5) ด้านภาวะผู้นำใ้บริการ โดยมีการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรมทั้งก่อนและหลังการพัฒนา

### คาดหวังให้เกิดการปฏิบัติอะไร

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามโปรแกรมมีความคาดหวังให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำ ความรู้ ทักษะที่ได้รับไปสู่ “การปฏิบัติ” ในภาระงานของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4) ด้านความน่าเชื่อถือ และ 5) ด้านภาวะผู้นำใ้บริการ อันจะก่อให้เกิดการประสิทธิภาพในภาระงานดังกล่าว ในการนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพอของ Guskey มาใช้ใน กระบวนการประเมินผลการนำ ความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับจากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ ว่ามีมากน้อยเพียงใด และมีการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นด้วย

จากผลการสังเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการของ บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจะได้นำเสนอโครงสร้าง ความสัมพันธ์ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการขั้นพื้นฐาน และรายละเอียดของ โปรแกรมในโครงการ กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ใ้บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการ สังเคราะห์โปรแกรมในแต่ละประเด็น ซึ่งต่อไปนี้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอละเอียดโครงการของ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตาม รูปแบบโครงการแบบตารางสมเหตุสมผล (log frame)

### โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการยึดหลักการมีอะไรบ้าง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการของ บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยถือเป็นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการพัฒนามีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้หลักการ แนวคิดการ



พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ หลักการที่ว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ สามารถพัฒนาตนเองได้ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม เน้นหลักการเสริมแรงและการจูงใจ

2. แนวโน้มค่านิยมใหม่ของการพัฒนาวิชาชีพ คือ เป็นการพัฒนาที่ครอบคลุม มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งผู้รับการพัฒนา มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องดำเนินการพัฒนาในลักษณะที่เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย มีความต่อเนื่อง และเป็นระบบ

3. รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ คือ สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาครั้งนี้ ใช้แบบผสมผสานและบูรณาการ (combination & integration)

4. การประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพ คือ 1) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 2) การประเมินความรู้ด้านบริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) การประเมินทักษะของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) การประเมินการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติและ 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### คาดหวังให้เกิดการเรียนรู้อะไร

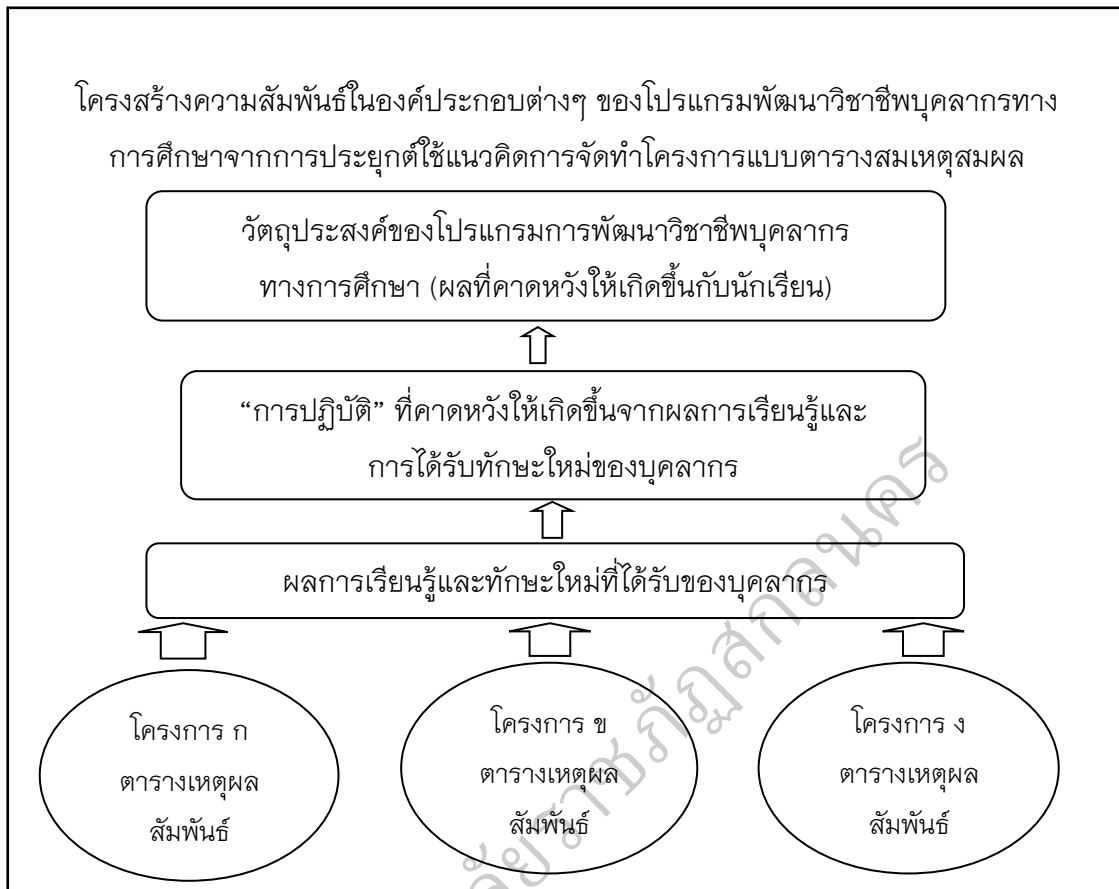
การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามโปรแกรมในครั้งนี้ มีความคาดหวังให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริการที่จำเป็นในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 ด้าน คือ 1. ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4. ด้านความน่าเชื่อถือ และ 5. ด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยมีการประเมินการเรียนรู้และบริการของผู้เข้าร่วมโปรแกรมทั้งก่อนและหลังการพัฒนา

#### คาดหวังให้เกิดการปฏิบัติอะไร

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามโปรแกรมมีความคาดหวังให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำ ความรู้ ทักษะที่ได้รับไปสู่

“การปฏิบัติ” ในภาระงานของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4) ด้านความน่าเชื่อถือ และ 5) ด้านภาวะผู้นำให้บริการ อันจะก่อให้เกิดการประสิทธิภาพในงานดังกล่าว ในการนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพของ Guskey มาใช้ในกระบวนการประเมินผลการทำงาน ความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับจากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ ในงานว่ามีมากน้อยเพียงใด และมีการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นในงานนั้นด้วยผลการสังเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจะได้นำเสนอโครงการสร้างสรรค์เครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ รายละเอียดของโปรแกรมโครงการ ความสัมพันธ์ในองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาจากการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดทำโครงการแบบตารางสมเหตุสมผล ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพประกอบ 15 โครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาจากการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดทำโครงการแบบตารางสมเหตุสมผล ตามแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตน์ (2551)

จากการศึกษาแนวคิด รูปแบบ โครงการแบบตารางสมเหตุสมผล (log frame) ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบและสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเริ่มด้วยการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งประกอบด้วยโครงการแบบสมเหตุสมผลโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความคาดหวังให้เกิดผลงาน กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ทรัพยากรที่ต้องใช้คืออะไร จำนวนเท่าใด ดำเนินการที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จอะไรบ้าง มีแหล่งพิสูจน์ความสำเร็จและตัววัดอะไร และมีเงื่อนไขประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง ดังจะได้นำเสนอรายละเอียดในแต่ละโครงการต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิจัยและพัฒนา (RESEARCH & DEVELOPMENT; R&D) ซึ่งเป็นกรวิจัยที่มีลักษณะสำคัญ คือ มุ่งให้ได้ผลผลิตใหม่ หรือนวัตกรรมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรซึ่งในการวิจัยครั้งนี้คือ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ โดยกระบวนการวิจัยจะมีการออกแบบโปรแกรมมีการปรับปรุงแก้ไขหลายรอบ ( $R_1D_1-R_2D_2-R_nD_n$ ) จนได้รูปแบบที่ผ่านการตรวจสอบเป็นที่พอใจก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ในภาคสนาม จึงแบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนา และระยะที่ 3 การทดลองใช้ภาคสนาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ระยะที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็น

การวิจัยในระยะที่ 1 นี้มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ซึ่งจะแบ่งวิธีศึกษาออกเป็น 3 ชั้น คือชั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร ชั้นที่ 2 การศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และชั้นที่ 3 การศึกษาเชิงสำรวจ ดังต่อไปนี้

##### ชั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและวิเคราะห์เอกสาร

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก็เพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องที่จะทำการศึกษาซึ่งจะช่วยให้การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ประสบผลสำเร็จได้มากขึ้น ได้แก่ เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 1) แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการ 2) การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ 3) แนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็น 4) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา

5) บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 6) แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา 7) บทสังเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากร

### 1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบวิเคราะห์เอกสาร เป็นแบบบันทึกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อบันทึกข้อมูลในการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### 1.2 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ได้แก่ 1) แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำใฝ่บริการ 2) การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ 3) แนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็น 4) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา 5) บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 6) แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา 7) บทสังเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของบุคลากร

### 1.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยทำการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วทำการศึกษา วิเคราะห์ สรุปประเด็นและบันทึกข้อมูลในแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น

### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวิเคราะห์เอกสาร ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ

## ขั้นที่ 2 ศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน จากของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำในการให้บริการ และ/หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงในการบริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อให้ได้ความคิด ทักษะคติ การบริการ วิธีการพัฒนาการบริการในองค์กร รวมทั้งองค์ประกอบที่เหมาะสม ตลอดจนข้อเสนอนแนะอื่นๆ ที่สามารถนำมาใช้และเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยครั้งนี้ (ดูรายละเอียด ผผนวก ค)

## 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ รูปแบบ แนวทางการพัฒนา เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการสัมภาษณ์ ให้ครอบคลุมตามขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะของคำถามเป็นประเภทคำถามปลายเปิด (Opened-end Question) (ดูรายละเอียดภาคผนวก ค)

## 2.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเองตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2557-31 ตุลาคม 2557 เพื่อหาข้อสรุปสาระที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในการให้บริการ ผู้วิจัยได้บันทึกการสัมภาษณ์ลงในเครื่องบันทึกเสียงและไปถอดความหาข้อสรุปในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

## 2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

2.3.1 นำข้อมูลที่ถอดความจากเครื่องบันทึกเสียงและการจดบันทึกมาทบทวนหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้มาและพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ

2.3.2 นำข้อมูลกลับมาอ่านพร้อมทั้งพิจารณาอีกครั้งอย่างละเอียด และตีความพร้อมทั้งจับประเด็นข้อความหรือประโยคที่สำคัญ

2.3.3 รวบรวมข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้ในกลุ่มเดียวกัน พร้อมทั้งสร้างหัวข้อสรุป และกลุ่มหัวข้อสรุปแนวคิดของตัวข้อมูล โดยให้ทุกๆ ข้อความหรือทุกๆ ประโยค ซึ่งจะจัดเป็นกลุ่มใหญ่ (Themes) และกลุ่มย่อยที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ (Sub-theme) อีกครั้ง

## ขั้นที่ 3 การศึกษาสำรวจ

ผู้วิจัยทำการสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคลากร โดยศึกษาจากองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ ประกอบด้วย 1) การมีพลังแห่งการทำงาน 2) การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม 3) ความสุภาพอ่อนโยน และ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

### 3.1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 8,987 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคลากร ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รวมทั้งสิ้น 382 คน ในการกำหนดขนาดตัวอย่างใช้ตารางของ (Krejcie and Morgan, 1992 อ้างอิงในสิทธิ์ ชีรสรณ์, 2552, หน้า 114)

3.1.2.1 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่อยู่ในภาคต่างๆ ของประเทศเป็นชั้นจำนวน 5 ภาค เพื่อให้การกระจายของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในทุกพื้นที่ของประเทศ

2) เลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการกำหนดสัดส่วนโควตาตามภาคต่างๆ ดังตาราง 2

ตาราง 5 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สพป.ภาค	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ภาคกลาง	1,735	73
ภาคเหนือ	2,096	90
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	3,055	129
ภาคตะวันออก	636	27
ภาคใต้	1,465	63
รวม	8,987	382

## 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.1 แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามความต้องการจำเป็นของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีคำถามชนิดปลายปิดโดยแบ่งโครงสร้างคำถามออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การมีพลังแห่งการทำงาน และ จำนวน ข้อ ส่วนที่ 2 การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม จำนวน ข้อ ส่วนที่ 3 ความสุภาพอ่อนโยน จำนวน ข้อ และส่วนที่ 4 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จำนวน ข้อ ลักษณะคำถามจะเป็นรูปแบบ Likert's Scale มี 5 ระดับ เป็นการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) โดยมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายความว่า ความต้องการจำเป็นมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายความว่า ความต้องการจำเป็นมาก

ระดับคะแนน 3 หมายความว่า ความต้องการจำเป็นปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายความว่า ความต้องการจำเป็นน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายความว่า ความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด

## 1.2 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น สำหรับการศึกษาวิจัยไปทำการทดสอบคุณภาพเครื่องมือ 2 ส่วน คือ การหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity) และการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

1.2.1 การหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ช่วยตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหาที่ต้องการศึกษา คือ

1) นายโกสิทธิ์ แสบงบาล ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล

2) นายประวิษณุ จิตจักร ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ รักษาการผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

3) นางลัจจา ฝ่ายคำตา ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษานำชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา



- 4) นายภูวนาท บัณฑิตโต ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มนิเทศติดตามประเมินผล
- 5) จำเอกไวภูล มะลิรส ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ รักษาการ ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ
- 6) นายอดิศักดิ์ ทวยลี ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์
- 7) นางมยุรี ดลเพ็ญ ตำแหน่ง นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน
- แล้วนำค่าที่ได้วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Congruency : IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{โดยใช้สูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ (Index of Item Congruency : IOC)

R หมายถึง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

และให้คะแนน ดังนี้

1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการ

ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 มาใช้เป็นข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ตรวจสอบแบบสอบถามแล้วเห็นว่าแบบสอบถามทุกข้อที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงของเนื้อหาครอบคลุมในแต่ละด้าน และครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence) รายข้ออยู่ระหว่าง 0.71-1.00

1.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (Try-Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด

1.2.3 หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรายรวมในแต่ละด้าน (Item total Correlation Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 72) โดยมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .320-.864

1.2.4 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 72) รวมทั้งฉบับมีค่า 0.98

1.2.5 ปรับปรุงแบบสอบถาม ให้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์สำหรับการนำไปใช้จริงต่อไป

## 2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้วิธีการจัดส่งและรับแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 ชุดในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2559

2.2 ตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบดูความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2.3 นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสเพื่อประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป หลังจากนั้นจึงนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปผลโดยนำเสนอในรูปแบบของตารางและอภิปรายผลประกอบ

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ

3.2 ผู้ทำแบบสำรวจความคิดเห็น โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 72)

- 5 หมายถึง ความต้องการจำเป็นระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความต้องการจำเป็นระดับมาก
- 3 หมายถึง ความต้องการจำเป็นระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความต้องการจำเป็นระดับน้อย

1 หมายถึง ความต้องการจำเป็นระดับน้อยที่สุด

3.3 ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการประเมินระดับความคิดเห็น ดังนี้

(บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 121)

ช่วงของค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.51 – 5.00	ความต้องการจำเป็นมากที่สุด
3.51 – 4.50	ความต้องการจำเป็นมาก
2.51 – 3.50	ความต้องการจำเป็นปานกลาง
1.51 – 2.50	ความต้องการจำเป็นน้อย
1.00 – 1.50	ความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด

หลังจากการศึกษาเอกสารและการศึกษาสำรวจ ผู้วิจัยได้ความต้องการจำเป็นที่ต้องที่สามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ และนำข้อมูลที่ได้ไปออกแบบและปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาต่อไป

## ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนา

ในระยะที่ 2 นี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ และชั้นที่ 2 การปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### ชั้นที่ 1 การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลที่ได้จากการศึกษาระยะที่ 1 มายกร่างโปรแกรมการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย ชุดของโครงการ ดังนี้

#### 1.1 หลักการ

ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม การให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## 1.2 จุดมุ่งหมาย

ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม การให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นที่ได้มีการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1

## 1.3 ชุดของโครงการ

เป็นแผนการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้พัฒนาภาวะผู้นำให้บริการให้เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดเพื่อการปฏิบัติ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน ดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผลที่คาดว่าจะได้รับการศึกษาค้นคว้าในบทที่ 2 ชุดโครงการประกอบด้วยโครงการ 2 โครงการ ดังนี้

1.3.1 โครงการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service) ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาความรู้ วัตถุประสงค์โครงการเพื่อมุ่งเน้นกิจกรรมเกี่ยวกับการฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาเป็นกลุ่ม การศึกษาด้วยตนเอง

1.3.2 โครงการสร้างสรรค์เครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Creative Services Network Leadership Development to excellence)” วัตถุประสงค์โครงการเพื่อมุ่งเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทำการปรับปรุงพัฒนา จนตกผลึกได้นวัตกรรมที่สามารถเผยแพร่แก่สาธารณะ

หลังจากนั้น ได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาไปขอรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิการเลือกผู้ทรงคุณวุฒินั้นเป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการเลือกดังนี้คือ 1) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความสำเร็จทางการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษา 4) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านติดตาม ประเมินผล (รายละเอียดภาคผนวก ก) ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์และบันทึกข้อมูลด้วยตนเองจนแล้วเสร็จ

## ขั้นที่ 2 การปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

โดยผู้วิจัยได้นำเอาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนา ดังนี้

2.1 นำประเด็นที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 ท่าน เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ มาสรุปประเด็นสำคัญ และปรับปรุงโปรแกรม

2.2 กำหนดกรอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา ออกเป็น 2 โครงการ ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา โดยมีหลักการ จุดมุ่งหมาย ได้แก่ 1) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service) 2) โครงการสร้างสรรค์เครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Creative Services Network Leadership Development to excellence)

การตรวจสอบโปรแกรมการพัฒนา ผู้วิจัยตรวจสอบจากแนวคิดเพื่อการวิจัย ซึ่งพัฒนามาจากการศึกษาวรรณกรรม โดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ทั่วไปในการคัดเลือก ดังนี้คือ 1) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริการในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน 2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และปฏิบัติการสอนนักศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหาร การศึกษาในมหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน 3) เป็นผู้ช่วยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่มีประสบการณ์และความสำเร็จทางด้านการบริหาร จำนวน 2 คน 4) เป็นผู้ช่วยการงานบริหารกลุ่มบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 7 คน ประกอบด้วย

1. ดร.สังคม จันทร์วิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.ธีระ ภูดี ประธานสาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ กาลสินธุ์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แก้วเวียง นานาผล มหาวิทยาลัยราชภัฏ ร้อยเอ็ด
4. ดร.ชนาธิป สำเร็จ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

5. ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแหล่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2

6. ดร.วิจิตรา โคตรบัญญัติ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

7. ดร.นิคม ชมพุลอง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการ  
จัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1

สำหรับวิธีการตรวจสอบโปรแกรมการพัฒนานั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์  
เชิงลึก (In-depth interview) สำหรับขั้นตอนการสัมภาษณ์ ก่อนทำการสัมภาษณ์ ได้มอบ  
เอกสารสรุปแนวคิดหลักของ โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาระบบผู้นำไปบริการ โดยเรียน  
ชี้แจงความเป็นมา เหตุผลสำคัญ ของการตรวจสอบโปรแกรมการพัฒนาระบบนี้  
โปรแกรมนี้มีความยุ่งยากซับซ้อนในการออกแบบ ดังนั้น การที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และได้  
ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว นำไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไปสู่การดำเนินการใน  
ขั้นตอนต่อไป

หลังจากได้รับการอนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 แล้ว ผู้วิจัยได้ประสานและขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ  
ทั้ง 7 ท่าน ด้วยวาจาและก่อนที่จะทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้มอบเอกสารสรุปแนวคิดหลัก  
ของโครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาระบบผู้นำไปบริการ โดยชี้แจงถึงภูมิหลัง ความเป็นมา  
เหตุผลสำคัญการตรวจสอบครั้งนี้ ลักษณะการสัมภาษณ์เป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยน  
แนวความคิดที่เป็นกันเอง โดยผู้วิจัยขออนุญาตฉบับที่คำให้สัมภาษณ์ บันทึกลงเสียง  
พร้อมบันทึกภาพการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิกรุณาให้ข้อเสนอแนะทั้งในเอกสารการ  
สัมภาษณ์ และวาจา ซึ่งได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยในการตรวจสอบ  
และยืนยันองค์ประกอบภาวะภาวะผู้นำไปบริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาตามแบบสัมภาษณ์นั้น ทำให้สามารถนำมาปรับปรุงโปรแกรมการ  
พัฒนาในองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

2.3 การกำหนดรายละเอียดของชุดของโครงการที่ใช้ในการพัฒนาระบบ  
ผู้นำไปบริการในแต่ละองค์ประกอบ และออกแบบโปรแกรมในการพัฒนา

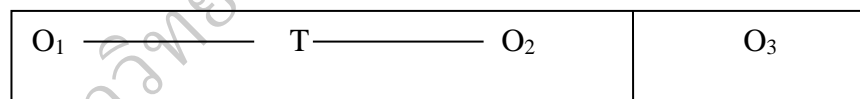
2.4 จัดทำเอกสารโปรแกรมการพัฒนาระบบผู้นำไปบริการของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ประกอบด้วยหลักการ จุดมุ่งหมาย  
กระบวนการพัฒนา ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามประเมินผล

มารวมไว้ในเล่มเดียวกันโดยเฉพาะส่วนที่เป็นชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบนั้นจะปรากฏทั้งหมด 4 ชุด ดังนี้ ชุดที่ 1 ด้านพลังแห่ง การทำงาน ชุดที่ 2 ด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ชุดที่ 3 ด้านความสุภาพอ่อนโยน และชุดที่ 4 ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งในแต่ละชุดประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา เอกสารอ้างอิง

### ระยะที่ 3 การทดลองใช้ภาคสนาม

#### ขั้นที่ 1 การออกแบบการทดลอง

หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขชุดของโครงการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และได้สร้างเอกสารเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยได้นำเอาชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการไปทดลองใช้กับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 52 คนโดยได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 สำหรับการออกแบบการทดลองได้กำหนดเป็นแบบกลุ่มเดียว มีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ครั้ง คือ ก่อนและหลังการทดลอง (One-group Pretest Posttest Design) ดังนี้



เมื่อ O<sub>1</sub> หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำใ้บริการก่อนการทดลอง

T หมายถึง การใส่สิ่งทดลอง (ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำ)

O<sub>2</sub> หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำใ้บริการให้บริการหลังการทดลองทันที

O<sub>3</sub> หมายถึง การเก็บข้อมูลภาวะผู้นำใ้บริการหลังการทดลอง

2 สัปดาห์

## ขั้นที่ 2 การทดลองภาคสนาม

ขั้นนี้ผู้วิจัยใช้สิ่งทดลอง T ดำเนินการตามลำดับดังนี้

2.1 การปฐมนิเทศ การประเมินตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษา เป็นการพบปะชี้แจงการดำเนินงาน มีการตอบแบบประเมินภาวะผู้นำการให้บริการของตนเองและประเมินภาวะผู้นำใ้บริการ โดยผู้รับบริการ จำนวน 4 ด้าน ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นก่อนการอบรม จากนั้นศึกษาดูงาน ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นำข้อมูลที่ได้รับไปปรับปรุงประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบประเมินความพึงพอใจ

2.2 การนำโครงการไปปฏิบัติการ ประกอบด้วย

ครั้งที่ 1 โครงการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service) ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาความรู้ วัตถุประสงค์โครงการเพื่อมุ่งเน้นกิจกรรมเกี่ยวกับการฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาเป็นกลุ่ม การศึกษาด้วยตนเอง

ครั้งที่ 2 โครงการสร้างสรรค์เครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Creative Services Network Leadership Development to excellence)” วัตถุประสงค์โครงการเพื่อมุ่งเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทำการปรับปรุงพัฒนา จนตกผลึกได้นวัตกรรมที่สามารถเผยแพร่แก่สาธารณะ

## ขั้นที่ 3 การสรุปผลการทดลอง

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการดังนี้

3.1 การเป็นนวัตกรรมที่ดี

วิเคราะห์ผลควมมีประโยชน์ ความเหมาะสม ความสอดคล้องและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 ผลการนำไปทดลองใช้

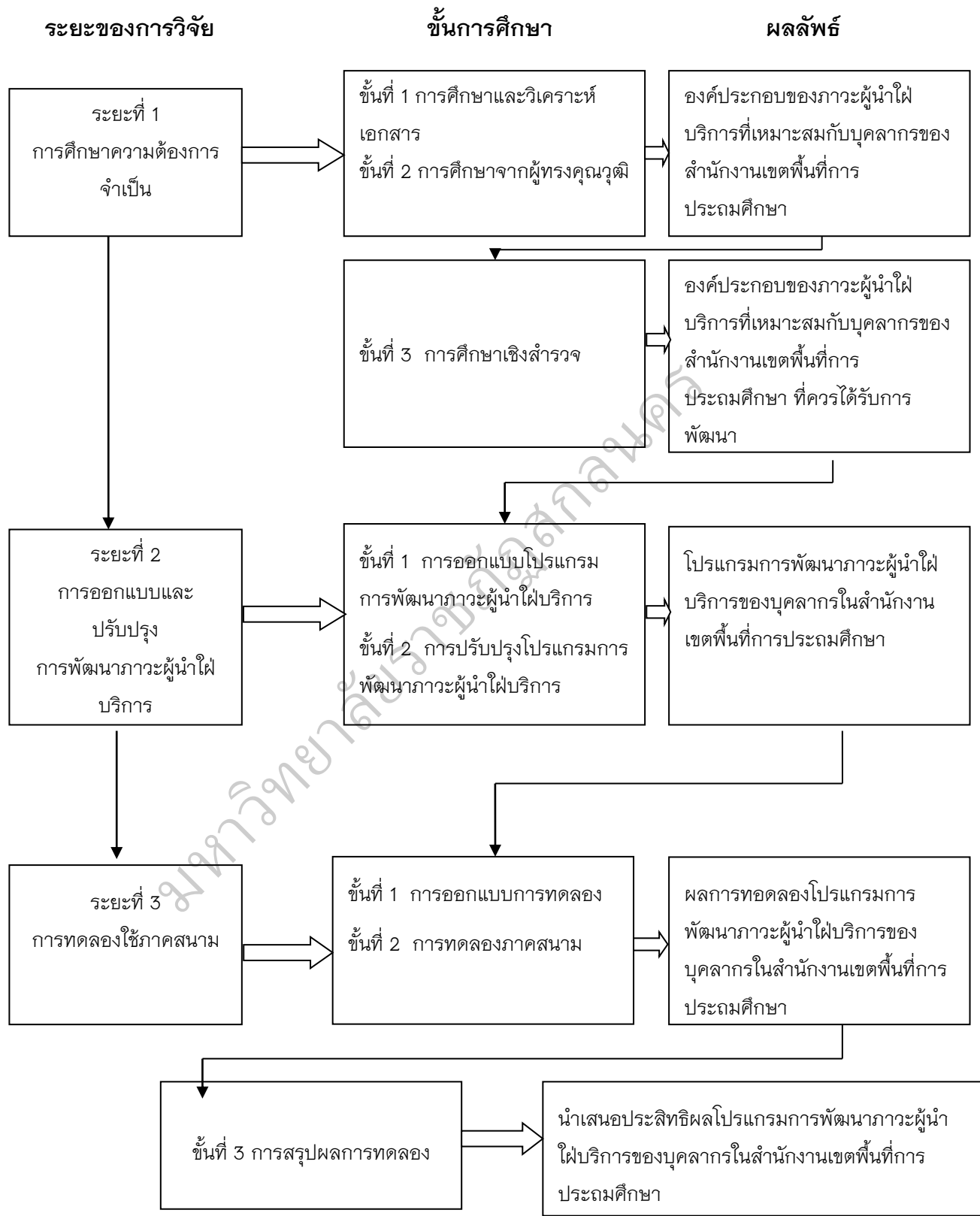
3.2.1 วิเคราะห์ผลความเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำใ้บริการ ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เข้าร่วมทดลองโดยวิเคราะห์



ความก้าวหน้าของค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนการพัฒนาระดับผู้นำฝ่ายบริการ ตามชุดการพัฒนาระดับผู้นำฝ่ายบริการ ทั้งก่อนและหลังทดลอง

3.2.2 วิเคราะห์ผลปฏิบัติการตรวจสอบของกลุ่มหลังจากเข้ารับการอบรมทั้ง 2 โครงการ โดยใช้ค่าเฉลี่ย เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาระดับผู้นำฝ่ายบริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา

3.3 สรุปผลการใช้ชุดการพัฒนาโครงการพัฒนาระดับผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ โครงการสร้างสรรค์เครือข่ายการพัฒนาระดับผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ ที่ได้จากการทดลองใช้ แล้วนำมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์พร้อมที่จะเผยแพร่ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ มาสรุปโปรแกรมการพัฒนาระดับผู้นำฝ่ายบริการในสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา เขียนรายงานการวิจัยโปรแกรมการพัฒนาระดับผู้นำฝ่ายบริการในสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาฉบับสมบูรณ์พร้อมที่จะเผยแพร่ในสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา กระทรวงศึกษาต่อไป แสดงได้ดังภาพประกอบดังนี้



ภาพประกอบ 16 ขั้นตอนการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ได้จัดเรียงลำดับ ให้สอดคล้องกับ ความมุ่งหมายของการวิจัย จึงได้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนา และระยะที่ 3 การทดลองใช้ภาคสนาม

#### ระยะที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น

##### 1. ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร

จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารในบทที่ 2 ปรากฏผล การวิเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำไปบริการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 8 องค์ประกอบย่อย และ 40 ตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

1.1 องค์ประกอบหลักด้านการมีพลังแห่งการทำงาน ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ คือ 1) การตระหนักรู้ และ 2) การนำ และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การพัฒนา ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความตระหนักในทางบวก ที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในองค์กร 2) การสร้างความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร 3) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ ความเครียดและการ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 4) การตระหนักรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน 5) การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 6) สามารถจูงใจให้คนทุ่มเท แรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ 7) สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 8) สามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้ 9) เป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง 10) สามารถลดการต่อต้านด้วยการ ให้ความรู้ด้วยการสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 องค์ประกอบหลักด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ประกอบด้วย

2 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การหวั่นไหวผู้อื่น และ 2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีใจเมตตากรุณา 2) วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน 3) แสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูดและการกระทำ 4) การยกโทษ การให้อภัยผู้อื่น 5) สามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น 6) ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ 7) ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 8) การทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายพัฒนา 9) ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น 10) ให้ความมั่นใจ ความเป็นไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้

### 1.3 องค์ประกอบหลักความสุขสภาพอ่อนโยน ประกอบด้วย 2

องค์ประกอบย่อย คือ 1) ความมีมนุษยสัมพันธ์ และ 2) การเป็นต้นแบบ และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) พุดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ 3) ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี 4) มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 5) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 6) ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้เขากระทำต่อตนเอง 7) ใช้กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม 8) ยอมรับใน ผลลัพธ์จากการกระทำของตน 9) การกระทำเพื่อเป็นการให้เกียรติ 10) เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาต่างๆ

### 1.4 องค์ประกอบหลักด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2

องค์ประกอบย่อย คือ 1) การตัดสินใจ และ 2) การสร้างทีมงาน และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) สามารถเลือกได้ทางเลือกหนึ่ง ในหลายๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด 2) สามารถคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์ 3) สามารถปรับตัวในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ 4) สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น 5) สามารถตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ได้ 6) สามารถให้ผู้อื่นร่วมทีมที่มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน 7) เปิดเผยและจริงจังต่อการกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกันในทีมงาน 8) รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่ 9) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม 10) เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน

## 2. ผลการศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ และ/หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริการ จำนวน 7 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนารวมทั้งโปรแกรมการพัฒนาที่เหมาะสมของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่นๆ ซึ่งมีรายละเอียดของการสัมภาษณ์ ดังนี้

สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

### 2.1 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด

2.1.1 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมีพลังแห่งการทำงาน มีความเห็นด้วยและเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตระหนักรู้ และ 2) การนำ และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การพัฒนา ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความตระหนักในทางบวกที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในองค์กร 2) การสร้างความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร 3) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ ความเครียดและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 4) การตระหนักรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 5) การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 6) สามารถจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ 7) สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 8) สามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้ 9) เป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง 10) สามารถลดการต่อต้านด้วยการให้ความรู้ด้วยการสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.2 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม มีความเห็นด้วยและเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การห่วงใยผู้อื่น และ 2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีใจเมตตากรุณา 2) วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน 3) แสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูดและการกระทำ 4) การยกโทษ การให้อภัยผู้อื่น 5) สามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น 6) ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ 7) ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 8) การทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายพัฒนา 9) ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น 10) ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่น

ให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้

2.1.3 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านความสุภาพอ่อนโยน มีความเห็นด้วยและเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) ความมีมนุษยสัมพันธ์ และ 2) การเป็นต้นแบบ และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

1) พุดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ 3) ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี 4) มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 5) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 6) ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้เขากระทำต่อตนเอง 7) ใช้กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม 8) ยอมรับใน ผลลัพธ์จากการกระทำของตน 9) การกระทำเพื่อเป็นการให้เกียรติ 10) เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาต่างๆ

2.1.4 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีความเห็นด้วยและเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตัดสินใจ และ 2) การสร้างทีมงาน และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) สามารถเลือกได้ทางเลือกหนึ่ง ในหลายๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด 2) สามารถคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์ 3) สามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ 4) สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น 5) สามารถตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ได้ 6) สามารถให้ผู้อื่นที่มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน 7) เปิดเผยและจริงใจต่อการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกันในทีมงาน 8) รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่ 9) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม 10) เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ควรเพิ่มรายละเอียดในแต่ละตัวชี้วัดเพื่อความชัดเจน

## 3. หากท่านเห็นด้วยท่านคิดว่าควรมีหลักการ จุดมุ่งหมายและใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาโปรแกรม

3.1 หลักการของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นโปรแกรมเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

จริง วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เป็นการระดมความคิดเห็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ ทั้งที่เป็นการพัฒนาสำนักงานหรือระดับศึกษาธิการภาค

3.2 จุดมุ่งหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติ ภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร และพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 วิธีการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรจัดให้มีการศึกษาด้วยตนเอง การอบรมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติจริง และการศึกษาดูงาน

### 3. ผลการศึกษาเชิงสำรวจ

จากการศึกษาเชิงสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 382 คน ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 382 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อตรวจสอบแบบสอบถาม พบว่าแบบสอบถามที่ได้รับคืนมีความสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด ซึ่งมีข้อค้นพบที่สำคัญตั้งได้นำเสนอตามตาราง 15 - 19 ต่อไปนี้

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดแสดงตามตาราง 6 ดังนี้

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	185	48.43
2. หญิง	197	51.57
รวม	382	100

ตาราง 6 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
2. ปริญญาตรี	289	75.65
3. ปริญญาโท	83	21.73
4. ปริญญาเอก	10	2.62
รวม	382	100
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1. 1-10 ปี	90	23.56
2. 11-20 ปี	100	26.18
3. 21-30 ปี	115	30.11
4. 31 ปีขึ้นไป	77	20.15
รวม	382	100

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 51.57) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 75.65) มีตามประสบการณ์ในการทำงาน 20-30 ปี (ร้อยละ 30.11)

3.2 การศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีระดับการปฏิบัติ ปรากฏตามตาราง 16 ดังนี้



ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า ความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน (n=382)

ด้าน ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ ของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า
1	การมีพลังแห่งการทำงาน	4.13	.50	มาก
2	การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม	4.10	.50	มาก
3	ความสุภาพอ่อนโยน	4.09	.47	มาก
4	การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.20	.55	มาก
เฉลี่ยรวม		4.13	.45	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ  
ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมุ่งสู่ความ  
เป็นเลิศ ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมา คือ ด้านการมีพลังแห่งการทำงาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) ด้านการ  
มุ่งประโยชน์ต่อสังคม ( $\bar{X} = 4.10$ ) และ ด้านความสุภาพอ่อนโยน ( $\bar{X} = 4.09$ ) ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า ความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร ด้านการมีพลังแห่ง  
การทำงาน (n=382)

ข้อ ที่	องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะผู้นำใ้บริการของ บุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	การ แปลค่า
<b>การตระหนักรู้</b>				
1	การพัฒนา ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความตระหนักใน ทางบวกที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในองค์กร	4.13	.76	มาก
2	การสร้างความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร	4.05	.75	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ ที่	องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะผู้นำใ้บริการของ บุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	การ แปลค่า
3	การรู้จักจัดการกับอารมณ์ ความเครียด และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น	4.09	.74	มาก
4	การตระหนักรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	4.15	.78	มาก
5	การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น	4.07	.67	มาก
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.10</b>	<b>.73</b>	<b>มาก</b>
	<b>การนำ</b>			
6	สามารถจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็ม ความสามารถ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ	4.18	.72	มาก
7	สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานสามารถ ยืนหยัดอยู่ได้	4.07	.51	มาก
8	สามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่ได้วางแผนไว้	4.23	.73	มาก
9	เป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ การเปลี่ยนแปลง	4.24	.74	มาก
10	สามารถลดการต่อต้านด้วยการให้ความรู้ด้วยการสื่อสาร แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.21	.72	มาก
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.14</b>	<b>.55</b>	<b>มาก</b>
	<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.13</b>	<b>.50</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการมีพลังแห่งการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.24$ ) รองลงมา คือ สามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้ ( $\bar{X} = 4.23$ ) และสามารถลดการต่อต้านด้วยการให้ความรู้ด้วยการสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.21$ ) ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า ความต้องการ  
 จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร ด้านการมุ่งประโยชน์  
 ต่อสังคม (n=382)

ข้อ ที่	องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะผู้นำใ้บริการของ บุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	การ แปลค่า
	<b>การห่วงใยผู้อื่น</b>			
1	ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนมีใจเมตตากรุณา	4.12	.81	มาก
2	วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองคนอื่นที่ต่างจากของตน	4.10	.71	มาก
3	แสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูด และการกระทำ	4.27	.81	มาก
4	การยกโทษ การให้อภัยผู้อื่น	4.05	.72	มาก
5	สามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น	4.14	.67	มาก
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.11</b>	<b>.60</b>	<b>มาก</b>
	<b>การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน</b>			
6	ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่	4.03	.71	มาก
7	ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	4.20	.61	มาก
8	การทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายพัฒนา	4.06	.67	มาก
9	ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น	4.07	.68	มาก
10	ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของ ผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้	4.06	.67	มาก
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.09</b>	<b>.51</b>	<b>มาก</b>
	<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.10</b>	<b>.50</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของ  
 บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม  
 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัด ที่มี  
 ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูด และการกระทำ ( $\bar{X} = 4.27$ )

รองลงมา คือ ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.20$ ) และสามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.14$ ) ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า ความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร ด้านความสุภาพอ่อนโยน  
(n=382)

ข้อ ที่	องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะผู้นำใฝ่บริการ ของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	การ แปลค่า
	<b>ความมีมนุษยสัมพันธ์</b>			
1	พูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับใต้บังคับ บัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.07	.65	มาก
2	ให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	4.01	.63	มาก
3	ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี	4.06	.64	มาก
4	มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะที่ ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.14	.66	มาก
5	สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างสม่ำเสมอ	4.10	.67	มาก
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.07</b>	<b>.66</b>	<b>มาก</b>
	<b>การเป็นต้นแบบ</b>			
6	ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้ เขากระทำต่อตนเอง	4.12	.70	มาก
7	ใช้กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม	4.13	.66	มาก
8	ยอมรับใน ผลลัพธ์จากการกระทำของตน	4.13	.69	มาก
9	การกระทำเพื่อเป็นการให้เกียรติ	4.07	.65	มาก
10	เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการ แก้ปัญหาต่างๆ	4.08	.63	มาก
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.10</b>	<b>.63</b>	<b>มาก</b>
	<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.09</b>	<b>.55</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความสุภาพอ่อนโยน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะที่ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.14$ ) รองลงมา คือ ใช้กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม ( $\bar{x} = 4.13$ ) และยอมรับในผลลัพธ์จากการกระทำของตน ( $\bar{x} = 4.13$ ) ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (n=382)

ข้อ ที่	องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะผู้นำ ใ้บริการของบุคลากร	$\bar{x}$	S.D.	การ แปลค่า
	<b>การตัดสินใจ</b>			
1	สามารถเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ในหลายๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด	4.19	.67	มาก
2	สามารถวิเคราะห์ และสามารถ ตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์	4.24	.63	มาก
3	สามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้	4.16	.65	มาก
4	สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหา จะเกิดขึ้น	4.18	.62	มาก
5	สามารถตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้าน ต่างๆได้	4.19	.61	มาก
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.19</b>	<b>.60</b>	<b>มาก</b>
	<b>การสร้างทีมงาน</b>			
6	สามารถให้ผู้ร่วมทีมมีความพอใจในการ ทำงานร่วมกัน	4.21	.67	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ ที่	องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะผู้นำ ใ้บริการของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	การ แปลค่า
7	เปิดเผยและจริงจังต่อการกันโดยเฉพาะ อย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่ จะต้องแก้ไขร่วมกันในที่มงาน	4.22	.67	มาก
8	รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่	4.23	.71	มาก
9	ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม	4.19	.78	มาก
10	เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน	4.21	.65	มาก
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.21</b>	<b>.65</b>	<b>มาก</b>
	<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.20</b>	<b>.76</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ  
ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความสุภาพอ่อนโยน โดย  
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัด ที่มี  
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์  
( $\bar{X} = 4.24$ ) รองลงมา คือ รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.23$ )  
และเปิดเผยและจริงจังต่อการกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่ต้อง  
แก้ไขร่วมกันในที่มงาน ( $\bar{X} = 4.22$ ) ตามลำดับ

สรุปได้ว่า พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของ  
บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ  
รองลงมา คือ ด้านการมีพลังแห่งการทำงาน ด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม และ  
ด้านความสุภาพอ่อนโยนตามลำดับ

3.3 โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อทราบวิธีการพัฒนาภาวะใ้บริการ  
ของบุคลากร ดังต่อไปนี้

3.3.1 หลักการของรูปแบบการพัฒนา มีข้อเสนอให้มีความหลากหลาย  
ในวิธีการ และกิจกรรมการพัฒนา การนำรูปแบบไปใช้ควรยืดหยุ่นใช้ได้ในกลุ่มเล็ก  
และกลุ่มใหญ่ได้

3.3.2 จุดมุ่งหมายของรูปแบบ มีข้อเสนอให้บุคลากรมีพฤติกรรม  
เปลี่ยนแปลงด้านการให้บริการ และ มีความรู้ทันสมัย ทำงานเป็นทีมได้ดี และมีทักษะ  
ในการบริการ

3.3.3 วิธีการพัฒนานำเสนอแต่ละองค์ประกอบ สรุปได้ดังตาราง 22

ตาราง 12 ข้อเสนอการนำวิธีการพัฒนามาใช้ในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ  
ของบุคลากร

องค์ประกอบ	วิธีการพัฒนา
1. การมีพลังแห่งการทำงาน	1. การระดมความคิด 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. การฝึกปฏิบัติจริง
2. การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม	1. การระดมความคิด 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. การฝึกปฏิบัติจริง
3. ความสุภาพอ่อนโยน	1. การระดมความคิด 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. การฝึกปฏิบัติจริง
4. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	1. การระดมความคิด 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. การฝึกปฏิบัติจริง

จากตาราง 12 พบว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีวิธีการพัฒนาโดย การระดมความคิด การ  
ประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง

## ระยะที่ 2 ผลการการออกแบบและปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนา

### 1. การออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลที่ได้จากการศึกษาระยะที่ 1 มาร่างโปรแกรมการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย ชุดของโครงการ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและการประเมินผล ดังนี้

#### 1.1 หลักการ

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีหลักการ ดังนี้

1.1.1 โปรแกรมที่สร้างขึ้นเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำเป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิด รวบรวม การพัฒนาความเข้าใจ และความสามารถต่างๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

1.1.2 โปรแกรมยึดกระบวนการและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ประกอบด้วย การระดมความคิดเห็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล

1.1.3 โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ ทั้งที่เป็นการพัฒนาสำนักงานหรือระดับศึกษาธิการภาค

#### 1.2 จุดมุ่งหมาย

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.2.2 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.2.3 เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.3 ชุดของโครงการ



เป็นแผนการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาได้พัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการให้เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดเพื่อการปฏิบัติ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ กิจกรรมดำเนินโครงการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ผลที่คาดว่าจะได้รับ การติดตามและประเมินผล จากการศึกษาค้นคว้าในบทที่ 2 ชุดโครงการจำนวน 2 โครงการ ดังนี้

1.3.1 โครงการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

#### 1. หลักการและเหตุผล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างการปฏิรูปการศึกษา บุคลากรมาจากหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเดิม การมีวัฒนธรรมองค์การหลากหลาย ประสบการณ์ ความรู้ และทักษะที่แตกต่างกัน แนวทางสำคัญที่จะส่งผลต่อการพัฒนาสู่ความสำเร็จ คือการทำงานเป็นทีม ดังนั้น การพัฒนาให้เกิดผลสูงสุดต่อองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรหลัก คือ กลุ่มผู้บริหาร และหัวหน้างานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผล นอกเหนือจากการบริหารจัดการที่ดีแล้วยังต้องอาศัยแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำร่วมสมัยที่เน้นการทำงานในลักษณะที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์ ร่วมด้วยการอำนวยความสะดวก การพัฒนาของแต่ละบุคคล การเสริมพลังอำนาจ และการทำงานร่วมกัน จึงต้องสร้างความตระหนักต่อแนวคิดและดำเนินการให้เกิดการทำงานเป็นทีมรวมทั้งการพัฒนาภาวะผู้นำทีมให้กับบุคลากรทุกระดับในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัตินโยบายตามคำรับรองการปฏิบัตินโยบาย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 และนโยบายคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

ด้วยเหตุผลดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จึงได้จัดทำโครงการ “อบรมพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3” เพื่อเป็นการสื่อสารความเข้าใจ เกิดการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ในการทำงาน ตลอดจนสามารถพัฒนา

ตนเองให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามบริบทขององค์การที่ส่งผลให้เกิดผลการพัฒนาให้เป็นองค์กรยุคใหม่ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงก้าวสู่ความเป็นสากลต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจสร้างความตระหนักและเจตคติ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.2 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.3 เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 52 คน

## 4. ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาการดำเนินโครงการ เดือน สิงหาคม 2559

## 5. กิจกรรมดำเนินโครงการ

5.1 ประชุมเพื่อเตรียมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เสนอขออนุมัติโครงการ และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ

### 5.2 ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 1 การฝึกฝนด้วยตนเอง การสร้างประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเป็นการศึกษาจากเอกสาร การระดมสมอง อภิปรายกลุ่มจากประสบการณ์ ที่เป็นแบบอย่างในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เพื่อสรุปมาเป็นแนวปฏิบัติของกลุ่มตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยยึดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ซึ่งมีการกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. สํารวจการประเมินตนเองใ้บริการของบุคลากรใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยให้  
ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบแบบประเมินตนเองภาวะผู้นำใ้บริการของตนเอง จำนวน 4  
องค์ประกอบ ก่อนการอบรมพัฒนา

3. การอบรมเชิงปฏิบัติการใช้ระยะเวลา 2 วัน  
ขั้นตอนที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีการฝึกปฏิบัติ  
จริงขณะรับการอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการ  
พัฒนาใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต  
3 โดยผู้วิจัยประเมินผลโดยการประเมินตนเองและประเมินการตอบสนองต่อรูปแบบการ  
พัฒนา

6. งบประมาณ 22,740 บาท  
ตาราง 13 กิจกรรมและรายละเอียดการใช้งบประมาณ

กิจกรรมและรายละเอียดการใช้ งบประมาณ	งบประมาณจำแนกตามหมวดรายจ่าย				ระยะเวลา ปฏิบัติงาน
	ค่าตอบแทน	ค่าใช้สอย	ค่าวัสดุ	อื่น ๆ	
6.1 ประชุมปฏิบัติการผู้นำใ้บริการ					
- ค่าตอบแทนวิทยากร	3,600				
- จัดทำเอกสารและวัสดุ			1,000		
- ค่าอาหาร (150บาทX52คน)		7,800			
- ค่าอาหารว่าง (2มื้อX35บาทX52คน)		3,640			
- ค่าติดตามประเมินผลและสรุปรงาน		1,000			
6.2 กิจกรรมย่อยเพื่อสอดแทรกการ ปฏิบัติงานเพื่อ					
- สร้างบรรยากาศในการทำงาน		1,000	1,000		
- เสริมสร้างความรู้ในสำนักงาน		1,000	1,000		
<b>รวม</b>	<b>3,600</b>	<b>14,440</b>	<b>3,000</b>		<b>21,040</b>

## 7. ผู้รับผิดชอบโครงการ

งานพัฒนาบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

## 8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 บุคลากรในสำนักงานมีความรู้ความเข้าใจความเปลี่ยนแปลงของโลกมากขึ้น

8.2 บุคลากรในสำนักงานมีโลกทัศน์เพื่อความเป็นสากลเพิ่มขึ้น

8.3 บุคลากรในสำนักงาน สามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ได้  
อย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น

8.4 บุคลากรในสำนักงานเข้าใจบทบาทฐานะผู้นำได้ชัดเจนและเลือก  
ผู้นำในรูปแบบการให้บริการตามที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดในการพัฒนา

## 9. การติดตามและประเมินผล

9.1 ประเมินจากการปฏิบัติของบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนา

9.2 ประเมินผลจากการสอบถามทั้งก่อนและหลังการเข้ารับการ  
พัฒนา รวมทั้งติดตามการขยายผลและรายงานผลในช่วงสิ้นปีงบประมาณ

3.2 โครงการอบรมเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ  
(Creative Services Network Leadership Development to excellence)

### 1. หลักการและเหตุผล

เครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศถือว่าเป็น  
ส่วนสำคัญประการหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กร เพราะเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์  
ของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ รวมทั้งสามารถดึงทรัพยากรของแต่ละ  
องค์กรมาประสานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง  
เครือข่ายยังทำให้เกิดแนวคิดการรวมพลัง (Synergy) เป็นการรวมพลังกันทำงาน  
นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อไป

### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติ  
เกี่ยวกับเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.2 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำ

ด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 3

2.3 เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 3 นำความรู้และทักษะเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการบริการสู่ความ  
เป็นเลิศไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 52 คน

### 4. ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาการดำเนินโครงการ เดือน สิงหาคม 2559

### 5. กิจกรรมดำเนินโครงการ

5.1 ประชุมเพื่อเตรียมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เสนอขออนุมัติ  
โครงการ และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ

#### 5.2 ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 1 การฝึกฝนด้วยตนเอง การสร้างประสบการณ์ และ  
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเป็นการศึกษาจากเอกสาร การระดมสมอง อภิปราย  
กลุ่มจากประสบการณ์ ที่เป็นแบบอย่างในเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการบริการสู่  
ความเป็นเลิศของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3  
เพื่อสรุปมาเป็นแนวปฏิบัติของกลุ่มตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยยึดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่  
ซึ่งมีการกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ก่อน  
การอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. สัมภาษณ์ประเมินตนเองเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 3 ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคัดแบบประเมินตนเอง  
ภาวะผู้นำใ้บริการของตนเอง จำนวน 4 องค์ประกอบ ก่อนการอบรมพัฒนา

3. การอบรมเชิงปฏิบัติการใช้ระยะเวลา 1 วัน

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

ใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีการฝึกปฏิบัติจริงขณะรับการอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 โดยผู้วิจัยประเมินผลโดยการประเมินตนเองและประเมินการตอบสนองต่อรูปแบบการพัฒนา

6. งบประมาณ ใช้ร่วมกับโครงการที่ 1 จำนวน 22,740 บาท

7. ผู้รับผิดชอบโครงการ

งานพัฒนาบุคลากร กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 บุคลากรในสำนักงานมีความรู้ความเข้าใจเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศ

8.2 บุคลากรในสำนักงานมีโลกทัศน์เพื่อความเป็นสากลเพิ่มขึ้น

8.3 บุคลากรในสำนักงาน สามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ได้ อย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น

9. การติดตามประเมินผล และสรุปรายงาน

9.1 ประเมินจากการปฏิบัติของบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนา

9.2 ประเมินผลจากการสอบถามทั้งก่อนและหลังการเข้ารับการ พัฒนา รวมทั้งติดตามการขยายผลและรายงานผลในช่วงสิ้นปีงบประมาณ

#### 4. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 4 หน่วย ดังนี้

หน่วยที่ 1 การมีพลังแห่งการทำงาน

หน่วยที่ 2 การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม

หน่วยที่ 3 ความสุภาพอ่อนโยน

หน่วยที่ 4 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## 5. กระบวนการพัฒนา

กระบวนการของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การฝึกฝนด้วยตนเอง การสร้างประสบการณ์ และการ  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเป็นการศึกษาจากเอกสาร การระดมสมอง อภิปรายกลุ่ม  
จากประสบการณ์ ที่เป็นแบบอย่างในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร

ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อสรุปมาเป็นแนวปฏิบัติของกลุ่มตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยยึดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ซึ่งมี  
การกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ก่อนการ  
อบรมเชิงปฏิบัติการ
2. สสำรวจการประเมินตนเองใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดอบแบบ  
ประเมินตนเองภาวะผู้นำใฝ่บริการของตนเอง จำนวน 4 องค์ประกอบ ก่อนการอบรม  
พัฒนา

3. การอบรมเชิงปฏิบัติการใช้ระยะเวลา 2 วัน

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีการฝึกปฏิบัติ  
จริงขณะรับการอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามประเมินผล เป็นระยะการติดตาม  
ผลการพัฒนาใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
โดยผู้วิจัยประเมินผลโดยการประเมินตนเองและประเมินการตอบสนองต่อรูปแบบการ  
พัฒนา

### รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย  
รายละเอียดของกิจกรรมตามระยะต่างๆ ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การฝึกฝนด้วยตนเอง

การฝึกฝนด้วยตนเองเป็นการสร้างประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเป็นการศึกษาจากเอกสาร การระดมสมอง อภิปรายกลุ่มจากประสบการณ์ ที่เป็นแบบอย่างในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อสรุปมาเป็นแนวปฏิบัติของกลุ่มตนเอง ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หน่วยที่ 1 การมีพลังแห่งการทำงาน

กลุ่มที่ 2 ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หน่วยที่ 2 การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม

กลุ่มที่ 3 ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หน่วยที่ 3 ความสุภาพอ่อนโยน

กลุ่มที่ 4 ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หน่วยที่ 4 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

### ขั้นตอนที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

การอบรมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วย กิจกรรมดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ การแนะนำตัวเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากล้าที่จะอภิปรายและนำเสนอความคิดเห็น ประกอบด้วย บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 52 คน ดังนี้

- 1.1 บุคลากรกลุ่มอำนวยการ จำนวน 12 คน
- 1.2 บุคลากรกลุ่มนโยบายและแผนงาน จำนวน 10 คน
- 1.3 บุคลากรกลุ่มบุคคล จำนวน 11 คน
- 1.4 บุคลากรกลุ่มการเงินและสินทรัพย์ จำนวน 9 คน
- 1.5 บุคลากรกลุ่มนิเทศและติดตาม จำนวน 10 คน

2. กิจกรรมสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนากำแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษาประถมศึกษา 4 องค์ประกอบ

3. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 กลุ่มทดลองเข้ารับ การอบรมเชิงปฏิบัติการ และร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร เป็นเวลา 2 วัน โดยมีลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรม ดังนี้

3.1 ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร โดยใช้วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา จัดกิจกรรมการระดมสมองโดยแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มย่อยๆ และสนทนากลุ่มย่อยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร

3.2 ขั้นนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่ม ส่งตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลงานที่ได้จากการระดมความคิดจากการศึกษาองค์ความรู้ และการศึกษาสถานการณ์ต่างๆ จากเอกสารประกอบการพัฒนา แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หลังจากนั้นสรุปผลเพื่อเตรียมเสนอเป็นผลงานกลุ่ม และสรุปประเด็นสำคัญนำเสนอโดยการเขียนแผนภาพความคิด (Mind Mapping)

3.3 ขั้นสรุปองค์ความรู้จากการนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่วิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการ การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร และนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร

4. ขั้นสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้ และฝึกการสร้างแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วันที่ 1 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ (12 มิถุนายน 2559) มีกิจกรรมดังนี้ 1) การลงทะเบียนรับเอกสาร 2) พิธีเปิดการอบรมโดย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 3) การปฐมนิเทศชี้แจงวัตถุประสงค์ และกระบวนการอบรมเชิงปฏิบัติการ 4) กิจกรรมสร้างสัมพันธ์ก่อนอบรมเชิงปฏิบัติการ 5) วิทยากรในช่วงเช้า ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ดำเนินการบรรยายเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขต หน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และเอกสารประกอบการอบรมหน่วยที่ 1 การมีพลังแห่งการทำงาน โดยผู้เข้ารับพัฒนาร่วมกันทำ

กิจกรรมในการศึกษา วิเคราะห์ การมีพลังแห่งการทำงาน และนำเสนอประเด็นเกี่ยวกับการมีพลังแห่งการทำงาน โดยนำเสนอเป็นแผนผังความคิด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมผู้เข้ารับการพัฒนา การมีพลังแห่งการทำงาน พร้อมกับนำเสนอแนวทางในการนำหลักสูตรไปใช้มีการจัดบันทึกผลการเรียนรู้ และผลการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการของบุคลากร 6) วิทยากรในช่วงบ่าย ได้แก่ ผศ.ดร. ไชยา ภาวะบุตร ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ดำเนินการบรรยายเกี่ยวกับการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความสนใจและตั้งใจร่วมกิจกรรมเป็นอย่างมาก ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเสนอประเด็นเกี่ยวกับการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ประกอบด้วย

1) การห่วงใยผู้อื่น และ 2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนและร่วมกันสรุปผลที่ได้รับจากประเด็นนี้

วันที่ 2 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ (13 มิถุนายน 2559) มีกิจกรรมดังนี้

1) กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ก่อนอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) วิทยากรในช่วงเช้า ได้แก่ ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตร คณะกรรมการบริหารสาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ บรรยายเกี่ยวกับความสุภาพอ่อนโยน หลังจากนั้นผู้เข้ารับพัฒนาร่วมกันวิเคราะห์อภิปราย และเขียนแผนผังความคิดเกี่ยวกับความสุภาพอ่อนโยนรวมทั้งร่วมกันสรุปผล และสะท้อนผลโดยการนำเสนอเกี่ยวกับความสุภาพอ่อนโยน 3) วิทยากรในช่วงบ่าย ได้แก่ รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 บรรยายเกี่ยวกับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปประเด็นสำคัญ จัดทำแผนผังความคิด วิทยากรและผู้เข้ารับพัฒนาร่วมกันสรุปในประเด็นเดียวกันนี้และบันทึกผลการพัฒนา 4) ปิดการอบรมเชิงปฏิบัติการและมอบประกาศนียบัตร โดยผู้อำนวยการกลุ่มบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

จากการสังเกต การสอบถามผู้เข้ารับการพัฒนา สะท้อนผลในแต่ละประเด็นของการพัฒนา สรุปได้ว่า ผู้เข้ารับพัฒนา มีความตั้งใจและสนใจเข้าร่วมปฏิบัติการเป็นอย่างดี ในด้านการพัฒนา พบว่า ผู้เข้ารับพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการของการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการ ผู้เข้ารับพัฒนาสามารถวิเคราะห์แนวคิด หลักการ และผู้เข้ารับพัฒนาสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งมีการฝึกปฏิบัติจริง ขณะ

อบรมเชิงปฏิบัติการโดยผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาเป็น 4 กลุ่ม ะปนกันตาม ภาระงาน โดยแต่ละกิจกรรมผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์พฤติกรรมตนเองโดยนำเสนอ พฤติกรรมภาวะผู้นำของบุคลากรทางภาวะผู้นำใ้บริการ ด้านการมีพลังแห่งการทำงาน การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ความสุภาพอ่อนโยน และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ร่วมกัน อภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา นำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร ด้านภาวะผู้นำใ้บริการ ทั้ง 4 ด้าน และผู้เข้ารับการพัฒนาตอบแบบประเมินการพัฒนา ภาวะผู้นำของบุคลากรด้านภาวะผู้นำใ้บริการ (วันที่ 12 - 13 มิถุนายน 2559)

จากการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของบุคลากรด้านภาวะผู้นำใ้บริการ และ การสะท้อนผลในระยการฝึกปฏิบัติการ สามารถสรุปได้ว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีการ พัฒนาพฤติกรรม ภาวะผู้นำของบุคลากรด้านภาวะผู้นำใ้บริการ ดังนี้ ด้านการมีพลังแห่ง การทำงาน พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการของ การตระหนักรู้ และการนำ และผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำการพัฒนาตนเองและ นำไปใช้ในการปฏิบัติงานในสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการมุ่งประโยชน์ต่อ สังคม พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการของการ ห่วงใยผู้อื่น และการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และผู้เข้ารับพัฒนานำเอาความรู้ที่ได้รับไป ใช้ในการบริการบุคคลที่มารับบริการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความสุภาพอ่อนโยน พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการของความมีมนุษยสัมพันธ์ การเป็นต้นแบบ และผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำ แนวคิดไปใช้ในการปฏิบัติงานการบริการจนทำให้เกิดคุณภาพขึ้น ด้านการมุ่ง สู่ความเป็นเลิศ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ของการตัดสินใจ การสร้างทีมงาน และผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ไปใช้ในการทำงาน สร้างทีมงาน ทำงานเป็นทีม และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง การประเมินพบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการเพิ่มมากขึ้น จากการ ที่ได้นำทักษะและความรู้ที่ได้รับในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรไปปฏิบัติ

## 6. การวัดและการประเมินผล

การวัดและการประเมินผลโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดำเนินการดังนี้

### กิจกรรมที่ 1 การฝึกฝนด้วยตนเอง

การฝึกฝนด้วยตนเองเป็นการสร้างประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเป็นการศึกษาจากเอกสาร การระดมสมอง อภิปรายกลุ่มจากประสบการณ์ ที่เป็นแบบอย่างในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรที่ตนเองได้ศึกษาจากเอกสาร จากการสังเกตและสัมภาษณ์ ผลปรากฏว่าผู้รับการพัฒนาสรุปได้อย่างถูกต้อง

### กิจกรรมที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

การประเมินตนเองภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย การมีพลังแห่งการทำงาน การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ความเป็นอยู่ที่ดี และ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และประเมินการตอบสนองต่อโปรแกรมการพัฒนา ผลการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนา ผ่านการอบรมทุกคน

### กิจกรรมที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง

มีการประเมินภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร ขณะฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย การมีพลังแห่งการทำงาน การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ความเป็นอยู่ที่ดี และ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ผลการสังเกตและสัมภาษณ์ ผู้เข้ารับการพัฒนา ผ่านการฝึกปฏิบัติจริง

### ขั้นที่ 2 การปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

หลังจากการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการเรียบร้อยแล้วและมีการปรับปรุงโปรแกรมเพื่อการนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

ผู้วิจัยได้นำเอาแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินหลังจากที่ได้ศึกษาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรแล้ว ผลการวิเคราะห์ปรากฏผลตามตาราง 14

ตาราง 14 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนา  
ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (n=7)

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม		ความหมาย	ความเป็นไปได้		ความหมาย
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. หลักการของรูปแบบ						
1.1 โปรแกรมที่สร้างขึ้นเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำเป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิดรวบยอด การพัฒนาความเข้าใจ และความสามารถต่างๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง	4.21	.43	มาก	4.44	.52	มาก
1.2 โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ ทั้งที่เป็นการพัฒนาสำนักงานหรือระดับศึกษาธิการภาค	4.22	.67	มาก	4.33	.50	มาก
เฉลี่ย	4.25	.49	มาก	4.33	.50	มาก
2. จุดมุ่งหมายของรูปแบบ						
2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	4.43	.52	มาก	4.22	.65	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม		ความหมาย	ความเป็นไปได้		ความหมาย
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
2.2 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	4.32	.50	มาก	4.26	.45	มาก
2.3 เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.21	.43	มาก	4.10	.78	มาก
เฉลี่ย	4.32	.49	มาก	4.19	.69	มาก
3. เนื้อหา						
3.1 การมีพลังแห่งการทำงาน	4.43	.52	มาก	4.21	.43	มาก
3.2 การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม	4.20	.67	มาก	4.11	.78	มาก
3.3 ความสุภาพอ่อนโยน	4.21	.43	มาก	4.20	.43	มาก
3.4 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.32	.49	มาก	4.34	.50	มาก
เฉลี่ย	4.29	.45	มาก	4.22	.44	มาก
4. กระบวนการพัฒนา						
4.1 ขั้นตอนที่ 1 การฝึกฝนด้วยตนเอง	4.20	.65	มาก	4.43	.52	มาก
4.2 ขั้นตอนที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ	4.22	.66	มาก	4.44	.51	มาก
4.3 ขั้นตอนที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง	4.21	.65	มาก	4.42	.54	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม		ความหมาย	ความเป็นไปได้		ความหมาย
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
4.4 ขั้นตอนที่ 4 การติดตามประเมินผล	4.43	.52	มาก	4.34	.26	มาก
เฉลี่ย	4.27	.45	มาก	4.41	.56	มาก
5. การวัดและประเมินผล						มาก
5.1 การประเมินตนเอง	4.43	.52	มาก	4.54	.52	ที่สุด
5.2 การประเมินปฏิกริยาตอบสนอง			มาก			มาก
รูปแบบการพัฒนา	4.55	.48	ที่สุด	4.53	.54	ที่สุด
เฉลี่ย	4.49	.52	ที่สุด	4.54	.57	ที่สุด
เฉลี่ยรวมทั้งหมด	4.32	.50	มาก	4.33	.50	มาก

จากตาราง 14 ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.32$ ) และหากพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวัดและประเมินผลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.49$ ) จุดมุ่งหมายของรูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.33$ ) กระบวนการพัฒนา ( $\bar{x} = 4.27$ ) เนื้อหา ( $\bar{x} = 4.26$ ) หลักการของโปรแกรม ( $\bar{x} = 4.25$ ) ตามลำดับ และผลการประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนา มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.33$ ) และหากพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวัดและประเมินผลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) กระบวนการพัฒนามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.41$ ) หลักการของรูปแบบ ( $\bar{x} = 4.32$ ) เนื้อหา ( $\bar{x} = 4.22$ ) จุดมุ่งหมายของโปรแกรม ( $\bar{x} = 4.19$ ) ตามลำดับ

### ระยะที่ 3 ผลการทดลองใช้ภาคสนาม

การทดลองใช้ภาคสนามเป็นการตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลปรากฏดังต่อไปนี้

#### 1. การออกแบบการทดลอง

หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขชุดของโครงการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และได้สร้างเอกสารเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว และนำเอาชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการไปทดลองใช้กับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 52 คน โดยกำหนดเป็นแบบกลุ่มเดียว มีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ครั้ง คือ ก่อนและหลังการทดลอง (One-group Pretest Posttest Design) พร้อมทั้งมีการประเมินตนเองในด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ และประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อโปรแกรมในขั้นตอนที่ 2

#### 2. การทดลองภาคสนาม

ในขั้นตอนนี้เป็นการใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ปรากฏผลดังนี้

2.1 ผลการประเมินตนเองภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่เปลี่ยนไปภายหลังการทดลองใช้

ผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้ารับการทดลองทั้งหมดจำนวน 52 คน ตอบแบบประเมินตนเองภาวะผู้นำใฝ่บริการ ก่อนและหลังการทดลองใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร โดยผู้วิจัยประเมินโดยภาพรวม ผลปรากฏดังตาราง



ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การประเมินตนเอง  
 ภาวะผู้นำไฟบริการของบุคลากร ก่อนและหลังการทดลองใช้โปรแกรม  
 การพัฒนา (n=52)

องค์ประกอบ ที่	ก่อน การทดลอง		ผล แปลค่า	หลัง การทดลอง		ผล แปล ค่า	ความ ต่าง	ค่าร้อยละ ความ ก้าวหน้า
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.			
การมีพลังแห่ง การทำงาน	3.23	.18	ปานกลาง	4.38	.38	มาก	1.15	64.97
การมุ่งประโยชน์ ต่อสังคม	3.17	.46	ปานกลาง	4.30	.26	มาก	1.13	61.75
ความสุภาพ อ่อนโยน	3.24	.19	ปานกลาง	4.49	.32	มาก	1.25	71.02
การมุ่งสู่ความ เป็นเลิศ	2.56	.29	ปานกลาง	4.37	.38	มาก	1.81	74.18
โดยภาพรวม	3.05	.26	ปานกลาง	4.39	.30	มาก	1.34	68.72

จากตาราง 15 การประเมินตนเองภาวะผู้นำไฟบริการของบุคลากรใน  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ก่อนการทดลองใช้โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวม  
 อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.05$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามองค์ประกอบ เรียงลำดับ  
 ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความสุภาพอ่อนโยนมีภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับ  
 ปานกลาง ( $\bar{x} = 3.24$ ) รองลงมา คือ การมีพลังแห่งการทำงานมีภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ใน  
 ระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.23$ ) การมุ่งประโยชน์ต่อสังคมมีภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับ  
 ปานกลาง ( $\bar{x} = 3.17$ ) และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับ  
 ปานกลาง ( $\bar{x} = 2.56$ ) ตามลำดับ

หลังการทดลองใช้โปรแกรมการพัฒนา ผลการประเมินตนเองภาวะผู้นำไฟ  
 บริการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นราย  
 ด้านตามองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสุภาพอ่อนโยน  
 มีภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.49$ ) รองลงมา คือ การมีพลังแห่งการทำงาน

มีภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.38$ ) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.37$ ) และการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม มีภาวะผู้นำไฟบริการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.30$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 68.72

## 2. ผลการประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการ

ผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้ารับการทดลองทั้งหมดจำนวน 52 คน ตอบแบบประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของบุคลากรหลังการทดลองใช้โปรแกรม โดยผู้วิจัยประเมินโดยภาพรวม ผลปรากฏดังตาราง 25

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และความหมายของผลการประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของบุคลากร (n=52)

ด้านที่	รายการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	
1	ด้านเนื้อหา	4.16	.55	มาก
2	ด้านกระบวนการ	4.13	.49	มาก
3	ด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบ	4.17	.69	มาก
4	ด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมโปรแกรม	4.45	.66	มาก
	โดยรวม	4.23	.60	มาก

จากตาราง 16 การประเมินปฏิบัติการตอบสนองทางบวกต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของบุคลากร หลังการทดลองใช้โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.45$ ) รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.17$ ) ด้านเนื้อหาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.16$ ) และด้านกระบวนการ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.13$ )

### ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลทดลอง

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้ดังนี้

1. ผลการประเมินตนเองภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ก่อนการทดลองใช้โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความสุภาพอ่อนโยนมีภาวะผู้นำใฝ่บริการอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ การมีพลังแห่งการทำงานมีภาวะผู้นำใฝ่บริการอยู่ในระดับปานกลาง การมุ่งประโยชน์ต่อสังคมมีภาวะผู้นำใฝ่บริการอยู่ในระดับปานกลาง และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีภาวะผู้นำใฝ่บริการอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

หลังการทดลองใช้โปรแกรมการพัฒนา ผลการประเมินตนเองภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสุภาพอ่อนโยนมีภาวะผู้นำใฝ่บริการอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การมีพลังแห่งการทำงาน มีภาวะผู้นำใฝ่บริการอยู่ในระดับมาก การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีภาวะผู้นำใฝ่บริการอยู่ในระดับมาก และการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม มีภาวะผู้นำใฝ่บริการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 68.72

2. ผลการประเมินปฏิบัติการตอบสนองทางบวกต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร หลังการทดลองใช้โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบอยู่ในระดับมาก ด้านเนื้อหาอยู่ในระดับมาก และด้านกระบวนการอยู่ในระดับมาก

### สรุปโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ

สรุปโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้

#### 1. หลักการ

1.1 โปรแกรมที่สร้างขึ้นเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการ

กระทำให้เป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิด ครอบงำ การพัฒนาความเข้าใจ และความสามารถต่างๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

1.2 โปรแกรมยึดกระบวนการและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ประกอบด้วย การระดมความคิดเห็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล

1.3 โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ ทั้งที่เป็นการพัฒนาสำนักงานหรือระดับศึกษาธิการภาค

## 2. จุดมุ่งหมาย

2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาระบบผู้นำไปบริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.2 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำไปบริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.3 เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำไปบริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. โครงการอบรมพัฒนาระบบผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

### 3.1 หลักการและเหตุผล

ด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างการปฏิรูปการศึกษา บุคลากรมาจากหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเดิม การมีวัฒนธรรมองค์การหลากหลาย ประสบการณ์ ความรู้ และทักษะที่แตกต่างกัน แนวทางสำคัญที่จะส่งผลต่อการพัฒนาสู่ความสำเร็จ คือการทำงานเป็นทีม ดังนั้น การพัฒนาให้เกิดผลสูงสุดต่อองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรหลัก คือ กลุ่มผู้บริหาร และหัวหน้างานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผล นอกเหนือจากการบริหารจัดการที่ดีแล้วยังต้องอาศัยแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำร่วมสมัยที่เน้นการทำงานในลักษณะที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์ ร่วมด้วยการอำนวยความสะดวก

ความสะดวก การพัฒนาของแต่ละบุคคล การเสริมพลังอำนาจ และการทำงานร่วมกันจึงต้องสร้างความตระหนักต่อแนวคิดและดำเนินการให้เกิดการทำงานเป็นทีม รวมทั้งการพัฒนาภาวะผู้นำทีมให้กับบุคลากรทุกระดับในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 และนโยบายคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

ด้วยเหตุผลดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จึงได้จัดทำโครงการ “อบรมพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3” เพื่อเป็นการสื่อสารความเข้าใจ เกิดการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ในการทำงาน ตลอดจนสามารถพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามบริบทขององค์การที่ส่งผลให้เกิดผลการพัฒนาให้เป็นองค์การยุคใหม่ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงก้าวสู่ความเป็นสากลต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.2 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.3 เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. กิจกรรมดำเนินโครงการ

3.1 ประชุมเพื่อเตรียมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เสนอขออนุมัติโครงการและแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ

### 3.2 ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 1 การฝึกฝนด้วยตนเอง การสร้างประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเป็นการศึกษาจากเอกสาร การระดมสมอง อภิปรายกลุ่ม จากประสบการณ์ ที่เป็นแบบอย่างในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร

ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เพื่อสรุปมาเป็นแนวปฏิบัติของกลุ่มตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยยึดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ซึ่งมีการกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. สำรวจการประเมินตนเองใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาออกแบบประเมินตนเองภาวะผู้นำใ้บริการของตนเอง จำนวน 4 องค์ประกอบ ก่อนการอบรมพัฒนา

3. การอบรมเชิงปฏิบัติการใช้ระยะเวลา 1 วัน

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีการฝึกปฏิบัติจริงขณะรับการอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 โดยผู้วิจัยประเมินผลโดยการประเมินตนเองและประเมินการตอบสนองต่อรูปแบบการพัฒนา

4. โครงการอบรมเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Creative Services Network Leadership Development to excellence)

1. หลักการและเหตุผล

เครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศถือว่าเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กร เพราะเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ รวมทั้งสามารถดึงทรัพยากรของแต่ละองค์กรมาประสานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเครือข่ายยังทำให้เกิดแนวคิดการรวมพลัง (Synergy) เป็นการรวมพลังกันทำงานนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อไป

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติ

เกี่ยวกับเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.2 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.3 เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 นำความรู้และทักษะเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. กิจกรรมดำเนินโครงการ

3.1 ประชุมเพื่อเตรียมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เสนอขออนุมัติโครงการ และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ

#### 3.2 ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 1 การฝึกฝนด้วยตนเอง การสร้างประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเป็นการศึกษาจากเอกสาร การระดมสมอง อภิปรายกลุ่มจากประสบการณ์ ที่เป็นแบบอย่างในเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เพื่อสรุปมาเป็นแนวปฏิบัติของกลุ่มตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยยึดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ซึ่งมีการกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. สสำรวจการประเมินตนเองเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบแบบประเมินตนเองภาวะผู้นำใ้บริการของตนเอง จำนวน 4 องค์ประกอบ ก่อนการอบรมพัฒนา

#### 3. การอบรมเชิงปฏิบัติการใช้ระยะเวลา 1 วัน

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีการฝึกปฏิบัติจริงขณะรับการอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนา ใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 โดยผู้วิจัยประเมินผลโดยการประเมินตนเองและประเมินการตอบสนองต่อรูปแบบการพัฒนา

5. ประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้

5.1 ผลการประเมินตนเองภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ก่อนการทดลองใช้โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความสภาพอ่อนโยนมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ การมีพลังแห่งการทำงานมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับปานกลาง การมุ่งประโยชน์ต่อสังคมมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับปานกลาง และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ และหลังการทดลองใช้โปรแกรมการพัฒนา ผลการประเมินตนเองภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสภาพอ่อนโยนมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การมีพลังแห่งการทำงาน มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับมาก การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับมาก และการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 68.72

5.2 ผลการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองทางบวกต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร หลังการทดลองใช้โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านผลที่ได้จากการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมและสื่อประกอบอยู่ในระดับมาก ด้านเนื้อหาอยู่ในระดับมาก และด้านกระบวนการอยู่ในระดับมาก



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลและอภิปราย ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. การอภิปรายผลการวิจัย
6. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อสร้างและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารที่กับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ประชากรในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคลากร ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

จำนวน 8,987 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคลากร ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา รวมทั้งสิ้น 382 คน ในการกำหนดขนาดตัวอย่างใช้ตารางของ (Krejcie and Morgan, 1992 อ้างอิงในลิทธิ์ ธีรสรณ์, 2552, หน้า 114)

3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่ บุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 52 คน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) มีวิธีดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ 8 ขั้นตอน คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ ซึ่งจะแบ่งวิธีศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร ขั้นที่ 2 การศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และขั้นที่ 3 การศึกษาเชิงสำรวจ

ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนามีวัตถุประสงค์ เพื่อให้สามารถออกแบบและปรับปรุงโปรแกรม แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นที่ 1 การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ และขั้นที่ 2 การปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ระยะที่ 3 การทดลองใช้ภาคสนามมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรม แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นที่ 1 การออกแบบการทดลอง ขั้นที่ 2 การทดลองภาคสนามขั้นที่ 3 การสรุปผลการทดลอง

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาครั้งนี้ พบว่า

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น โดยการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร

องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 8 องค์ประกอบย่อย และ 40 ตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

1.1 องค์ประกอบหลักด้านการมีพลังแห่งการทำงาน ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ คือ 1) การตระหนักรู้ และ 2) การนำ และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การพัฒนา ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความตระหนักในทางบวก ที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในองค์กร 2) การสร้างความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร 3) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ ความเครียดและการ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 4) การตระหนักรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน 5) การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 6) สามารถจูงใจให้คนทุ่มเท แรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ 7) สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 8) สามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้ 9) เป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง 10) สามารถลดการต่อต้านด้วยการ ให้ความรู้ด้วยการสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 องค์ประกอบหลักด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การห่วงใยผู้อื่น และ 2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีใจเมตตากรุณา 2) วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน 3) แสดงความโอบอ้อมอารี ต่อผู้อื่นทั้งคำพูดและการกระทำ 4) การยกโทษ การให้อภัยผู้อื่น 5) สามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น 6) ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ 7) ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 8) การทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมาย พัฒนา 9) ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น 10) ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความ เชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้

1.3 องค์ประกอบหลักความสุภาพอ่อนโยน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ความมีมนุษยสัมพันธ์ และ 2) การเป็นต้นแบบ และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) พูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ 3) ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี 4) มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะที่ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 5) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างสม่ำเสมอ 6) ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้เขากระทำต่อตนเอง 7) ใช้

กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม 8) ยอมรับใน ผลลัพธ์จากการกระทำของตน 9) การกระทำ เพื่อเป็นการให้เกียรติ 10) เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาต่างๆ

#### 1.4 องค์ประกอบหลักด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2

องค์ประกอบย่อย คือ 1) การตัดสินใจ และ 2) การสร้างทีมงาน และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) สามารถเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ในหลายๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด 2) สามารถคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์ 3) สามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ 4) สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ ปัญหาจะเกิดขึ้น 5) สามารถตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ได้ 6) สามารถให้ผู้อื่นร่วม ทีมมีความพอใจในการทำงานร่วมกัน 7) เปิดเผยและจริงใจต่อการกันโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกันในทีมงาน 8) รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ใน ทีมอย่างเต็มที่ 9) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม 10) เรียนรู้ถึงการ ผิดพลาดในการทำงาน

ผลการศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำ ใฝ่บริการ ด้านองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดมีความคิดเห็นด้วยและ เหมาะสม และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รองลงมา คือ ด้านการ มีพลังแห่งการทำงาน ด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม และด้านความสุภาพอ่อนโยน ตามลำดับ

#### 2. ผลการการออกแบบและปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนา

ซึ่งโปรแกรมการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย ชุดของโครงการ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและการประเมินผล ดังนี้

##### 2.1 หลักการ

2.1.1 โปรแกรมที่สร้างขึ้นเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการ กระทำเป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิด รวบรวม การพัฒนาความเข้าใจ และ ความสามารถต่างๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

2.1.2 โปรแกรมยึดกระบวนการและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ประกอบด้วย การระดมความคิดเห็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล

2.1.3 โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ ทั้งที่เป็น การพัฒนาสำนักงานหรือระดับศึกษาธิการภาค

## 2.2 จุดมุ่งหมาย

2.2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติ เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

2.2.2 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการของ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.2.3 เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

## 2.3 ชุดของโครงการ

2.3.1 โครงการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.3.2 โครงการอบรมเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ ความเป็นเลิศ (Creative Services Network Leadership Development to excellence)

2.4 เนื้อหาของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 4 หน่วย คือ การมีพลังแห่งการทำงาน การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ความสุภาพอ่อนโยน และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

2.5 กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การฝึกฝนด้วย ตนเอง การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล

2.6 การวัดและการประเมินผลผลการประเมินความเหมาะสมของ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และหากพิจารณารายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวัดและประเมินผลมีความเหมาะสมอยู่ ในระดับมากที่สุด จุดมุ่งหมายของรูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก กระบวนการพัฒนา เนื้อหา หลักการของรูปแบบ ตามลำดับ และผลการประเมินความ เป็นไปได้ของโปรแกรม มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และหากพิจารณา รายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวัดและประเมินผลมีความ

เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด กระบวนการพัฒนามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก  
หลักการของรูปแบบ เนื้อหา จุดมุ่งหมายของรูปแบบ ตามลำดับ

### 3. ผลการตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนา

3.1 ผลการประเมินตนเองภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ก่อนการทดลองใช้โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับ  
ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ  
ความสุภาพอ่อนโยนมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ  
การมีพลังแห่งการทำงานมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับปานกลาง การมุ่งประโยชน์ต่อ  
สังคมมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับปานกลาง และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีภาวะผู้นำ  
ใ้บริการอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับหลังการทดลองใช้โปรแกรมการพัฒนา  
ผลการประเมินตนเองภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามองค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ  
ด้านความสุภาพอ่อนโยนมีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การมีพลัง  
แห่งการทำงาน มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับมาก การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีภาวะผู้นำ  
ใ้บริการอยู่ในระดับมาก และการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับ  
มาก โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 68.72

3.2 ผลการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะ  
ผู้นำ ใ้บริการของบุคลากร หลังการทดลองใช้โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านผลที่ได้จากการ  
เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมและ  
สื่อประกอบอยู่ในระดับมาก ด้านเนื้อหาอยู่ในระดับมาก และด้านกระบวนการอยู่ใน  
ระดับมาก

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น โดยการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารได้  
องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ 4 องค์ประกอบหลัก 8 องค์ประกอบย่อย คือ  
1) องค์ประกอบหลักด้านการมีพลังแห่งการทำงาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย

คือ (1) การตระหนักรู้ และ (2) การนำ 2 องค์ประกอบหลักด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ (1) การห่วงใยผู้อื่น และ (2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน 3) องค์ประกอบหลักความสุภาพอ่อนโยน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ (1) ความมีมนุษยสัมพันธ์ และ (2) การเป็นต้นแบบ และ 4) องค์ประกอบหลักด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1) การตัดสินใจ และ (2) การสร้างทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของPatterson (2003) และWingston (2004) ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการประกอบด้วย 1) การมีพลังแห่งการทำงาน 2) การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม 3) ความสุภาพอ่อนโยน 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และ5) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุวิมล ว่องวาณิช, 2550) กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแสดงความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข

2. ผลการการออกแบบและปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาซึ่งโปรแกรมการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย ชุดของโครงการ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล สอดคล้องงานวิจัยของ กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, บทคัดย่อ) สรุปการพัฒนาผู้นำที่ส่วนใหญ่นำมาพัฒนารูปแบบการสัมมนา การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมความคิด การศึกษาดูงาน การฝึกงาน การสอนงาน และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานส่วนการปรับปรุงโปรแกรมได้อาศัยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นผลึกในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะโปรแกรมที่ได้พัฒนาขึ้นมาี้ เป็นโปรแกรมที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร เนื่องจากผู้วิจัยได้นำโปรแกรมมาทดลองใช้ ตามกระบวนการพัฒนาโปรแกรมอย่างจริง พร้อมทั้งการฝึกปฏิบัติจริงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวัฒนา ภูตานันท์ (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูทางเทคโนโลยี พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

### 3. ผลการตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนา

#### 3.1 ผลการประเมินตนเองภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาก่อนการทดลองใช้โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองใช้โปรแกรมการพัฒนา ผลการประเมินตนเองภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 68.72 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยสุคันทอน สิงพวงเพ็ด (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

3.2 ผลการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร หลังการทดลองใช้โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีพลังแห่งการทำงาน การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม การมีความสุขก่อนนอน และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รวมถึงบุคลากรได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกปฏิบัติการไปประยุกต์ใช้ในสำนักงานเขตของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดแนวคิดเป้าหมายที่ชัดเจนส่งผลให้การประเมินหลังการทดลองมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กั้นหลง (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการในองค์การ กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรเมื่อได้รับการพัฒนาจะมีค่าเพิ่มขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากข้อค้นพบที่ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย การมีพลังแห่งการทำงาน การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม การมีความสุขก่อนนอน และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งบุคลากรสามารถนำข้อมูลพื้นฐานที่ได้นี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง ให้มีภาวะผู้นำใฝ่บริการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร ประกอบด้วย



1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) ชุดของโครงการ 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา 6) การวัดและประเมินผล ซึ่งแต่ละโครงการประกอบด้วยหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ กิจกรรมดำเนินโครงการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ผลที่คาดว่าจะได้รับ การติดตามและประเมินผล มีความเหมาะสม และมีประสิทธิผล ทำให้เกิดการพัฒนาระบบผู้นำไปบริการของบุคลากร ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้มีการใช้โปรแกรมการพัฒนานี้ เพื่อการพัฒนาระบบผู้นำไปบริการของบุคลากรในวงกว้างมากยิ่งขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาระบบผู้นำด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรและสอดคล้องกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.2 ควรมีการวิจัยการพัฒนาระบบผู้นำไปบริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือ ในระดับมหาวิทยาลัย

2.3 ควรทำวิจัยเชิงเปรียบเทียบสาเหตุ (causal comparative research) เพื่อให้ได้โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของระบบผู้นำไปบริการที่มีประสิทธิผลและตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของการบริการในปัจจุบัน

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## บรรณานุกรม

- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัญญา โพธิ์วัฒน์. (2548). ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา:  
การศึกษาทฤษฎีฐานราก. วิทยานิพนธ์ ศษ.บ. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- กวี วงศ์พัฒน์. (2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร
- จิรพัฒน์ อุดมผล. (2548). ภาวะผู้นำ. นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์. (2549). การวิจัยและพัฒนา. ค้นเมื่อวันที่ 231 พฤศจิกายน 2555,  
จาก <http://assessments.is.in.th>
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2545). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการ  
พิมพ์.
- ทีศนา แชมมณี และสร้อยสน สกลรักษ์. (2540). การวิจัยทางการศึกษา.  
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธเนศ ขำเกิด. (2540). การวิจัยและพัฒนา (R&D) กระบวนการการศึกษาค้นคว้าสู่  
คุณภาพ. วารสารเทคโนโลยี (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น),  
24(134),156-158
- ธวัช บุญยมณี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรินติ้ง
- ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสู่กลางการ  
ประกันภัย.ปร.ด. กทมฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธัญวดี มงคลพันธ์. (2544). การพัฒนารายการเทปวีดีทัศน์ฝึกอบรมครูประถมศึกษาเรื่อง  
รูปแบบการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนรู้เป็นศูนย์กลาง. สารนิพนธ์  
ศษ.ม.กทมฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- นราศรี ไหวนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. (2533). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). การวิเคราะห์อภิมาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช. (2544). *การวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บุปผา เมฆศรีทองคำ. (2551). *การวิจัยชาติพันธุ์วรรณนาอภิมาน: การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ (META-ETHNOGRAPHY: Qualitative Research Synthesis)*. BU Academic Review.
- ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์. (2548). *การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตอุตสาหกรรม*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กทมฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ประยูทธ ปยุตโต. (2540). *ผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหาร*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2529). *ระเบียบวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์สังคม: การสังเคราะห์และบูรณาการ*.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2531). *การวิจัย: โครงสร้าง แนวคิด และหลักการ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2542). *ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- รณกฤต รินทะชัยและคณะ. (2557). *การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26*. ค.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ลาวัลย์ ทีคำ. (2551). *ภาวะผู้นำในทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ลองอาจ นัยพัฒน์. (2551). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2550). *การบริหารการศึกษา: หลักการและวิวัฒนาการทฤษฎี*ทางการบริหารหน้าที่ทางการบริหาร ประเด็นทางการบริหาร ข้อเสนอกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย.
- \_\_\_\_\_. (2551). เอกสารการเรียนการสอนรายวิชา 218916 พื้นฐานทางการบริหาร การศึกษา. ขอนแก่น: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น* (มกราคม – มิถุนายน 2551:3).
- \_\_\_\_\_. (2551). การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาสู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยและพัฒนา. *วารสารบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 4(1), 3-18.
- \_\_\_\_\_. (2553). *ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล*. พิมพ์ครั้งที่ 6. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านานาวิทยา.
- วัลลภ สุระกำธร. (2551). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- วรรณิ โสภประยูร. (2546). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2545). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ศิลปาบรรณาการ.สุทธิพร
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2546). *ทฤษฎีระบบ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์การ: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: หจก. โรงพิมพ์คลังน่านานาวิทยา.
- สุพักตร์ พิบูลย์. (2548). *การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development)*. เอกสารอบรมหลักสูตรการวิจัยและพัฒนางานวิชาการ (R&D). ค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2555, จาก <http://rd.mwa.co.th/index.php/2010-10-21-14-58-16/68-2010-02-03-15-28-12>

- \_\_\_\_\_. (2550). *เทคโนโลยีการศึกษา: ทฤษฎีและการวิจัย*. กรุงเทพฯ: โอเดียนส โตร์.
- \_\_\_\_\_. (2552). *เทคโนโลยีการศึกษา: ทฤษฎีและการวิจัย*. กรุงเทพฯ: โอเดียนส โตร์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สิริมา ภิญาญอนันตพงษ์. (2550). *ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม. (2540). *สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: พิสิณส์เซ็นเตอร์.
- แสงรุณี มีพร. (2552). *การวิจัยและพัฒนาคู่มือการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2548). *ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ*. วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย สวนดุสิต.
- Alkin, M.C. (1975). Evaluation: Who needs it? Who cares?. *Studies in Educational Evaluation*. 1 (3), 201–12.
- Alkin, M.C. (1984). *Factors Common to High-Utilization Evaluations*. Evaluation Productivity Project. Los Angeles: Center for the Study of Evaluation, University of California.
- Andrea, Timothy, Broene, & Kubasek. (1998). *An investigation of servant-leadership in public school superintendents in the state of Indiana*. Dissertation, Ed.D.Armstrong, M., and Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Barbuto and Wheeler. (2006). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*(3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bass และ Stodgill. (1981). *The principalship*(5<sup>th</sup> ed). New York: Macmillan.
- Bennis. (1989). *The international encyclopedia of education: Research and studies*. Oxford: Pergamon Press.

- Blanchard (2006) . *The relationship between organizational climate and leadership behavior in Texas Community Colleges*. Dissertation Abstracts. Texas A&M University Kingsville.
- Borgatta, E.F. (1996). Research Problems in evaluation of health service demonstrations. *Minank Memorial Fund Quarterly*, 44, 182–96.
- Carolyn .(2006). *eadership in organizations*. (4 th ed.). Englewopod Cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.
- Caldwell. (2000). *Performance Management*. New York: McGraw–Hill.
- Certo. (2006). *From transactional to transformational leadership : learning to share the vision*. Organization Dynamics. Winter.
- Collins. (2001). *Job satisfaction of secondary school principals in the Rift Valley province of Kenya*. Dissertation Abstracts International.
- Cook, T. (1992). *Meta–analysis for explanation*. New York: Sage.
- Cook, T.D. & Pollard, W.E. (1977). Guidelines: How to recognize and avoid some common. Problems of mis–utilization of evaluation research findings. *Evaluation*, 4, 161–64.
- Corday, D. (1990). *An assessment from the policy perspective*. In: K. Wachter, & M. Strat The future of meta–analysis, pp. 99–120. New York: Sage.
- Covey. (2001) .*Research in educational*. (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Prentice–Hall.
- Dubrin. (1995). *Leadership: The science and the art today*. Illinois: F.E. Peacock.
- Day’s. (2000). *Leadership*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Haeper.
- Den Hartog & Koopman.(2001). *Educational leadership*. New York: McGraw–Hill.
- Daft. (1999). *Leadership*. New York: Haeper.
- Farley, J. & Lehmann, D. (1986). *Meta–analysis in marketing*. Lexington, MA: Lexington books.
- Gaber, J. (2000). *Meta–needs assessment*. *Evaluation and Program Planning*, 23, 139–147.
- Gaber, J. & Gaber, S.L. (1997). *Utilizing mixed–method research designs in planning*. *Journal of Planning Education and Research*, 17 (2), 95–104.



- Greenleaf. (1977). *Ten principles of quality leadership*. Educational leadership,
- Guskey. (2000). *The human organization*. Tokyo: Mc Graw–Hill.
- Howell and Costley. (2001). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (4 th ed). New Delhi: Prentice– Hall of India Private.
- Hoyle, R. (1993). *On the relation between data and theory*. American Psychologist, 48 (10),
- Hersey and Blanchard. (1988). *Leadership effectiveness of Wisconsin superintendents*. Dissertation Abstracts International.
- Humphreys. (2005). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 6th ed. New York: McGraw–Hill.
- Hunter, J. & Schmidt, F. (1990). *Methods of meta–analysis*. Newbury Park, NJ: Sage.
- Kottler. (2001) .*Supervision*. (6<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Baco
- Kaufman, Rojas & Mayer. (1993). *Needs Assessment: A User's Guide*
- Livovich. (1999). *Management*. New Jersey: Prentice–Hall.
- Laub. (2004). *Organization behavior and performance*. Santa Monica: Goodyear.
- Lowe and Gardner. (2001). *Supervision*. (6 th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Lussier and Achua. (2007) .*Social behavior and the administrative process*. The School Review.
- Mark, M. & Shotland, L. (1987). *Alternative methods for the use of multiple methods*. In: Mark, & L. Shotland, *Multiple methods in program evaluation*. Jossey–Bass Inc
- Miears. (2004). *Performance Management : Perspectives on Employee Performance*. An International Thomson Publishing Company.
- Mowbray, C., Bybee, D., Collins, M., & Levine, P. (1998). *Optimizing evaluation quality and utility under resource constraints*. Evaluation and Program Planning, 21, 59–71
- Moosbrugger and Patterson. (2008). *Organization behavior in education*. (2 nd ed). New Jersey: Prentice–Hall.
- Nahavandi. (2000). *International Human Resource Management*. 8th ed. New York: McGraw–Hill/Irwin.

- Nwogu. (2004). *Principles of management*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Poon. (2006). *Leadership in organizations*. (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.
- Patterson. (2003) .*Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 3<sup>rd</sup> ed. United Kingdom: Kogan Page.
- Page and Wong .(2000). *Essential of management*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York : Press & Harcourt Brace College.
- \_\_\_\_\_. (1998). *Modern human relations at work*. (7<sup>th</sup> ed.). New York: Dryden Press & Harcourt Brace College.
- Pursley and Snortland. (1980). *Principles of management*. New York: Alexander Hasuiton Institute.
- Russell. (2001). *High performance leadership: Strategies for maximum career productivity*. Illinois: Scott, Foreman.
- Razik and Swanson. (2001). *Organization behavior and performance*. Santa Monica: Goodyear.
- Sendjaya and James .(2002). *Education administrator: Theory, research, and practice*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw–Hill.
- Spears & Lawrence. (2002). *Introduction to educational administration*. (7<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Shepard, Farmer, and Counts. (1997). *Education administration*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Macmillan.
- Stanton. (1994). *The art of leadership*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.
- Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks .(2007). *Leadership research findings, practice, and skills*. n.p.: Houghton Mifflin.
- Telford.(1996). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Thomas and Day. (1988). *Essentials of psychological testing*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper & Row.

Valdemar, (2008). *Leadership: Enhancing the lesson of experience*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw–Hill.

Wong. (1998). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.

Waddell. (2006). *Improving organizational effectiveness through transactional leadership*. California: SAGE.

\_\_\_\_\_. (1985). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Harper and Row.

Wingston. (2003). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Yulk. (2002). *Managing individual and group behavior in organization*. Singapore: McGraw–Hill.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนครุ

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



**แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร**  
**ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

.....

**ประกอบการวิจัย เรื่อง** โปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**ผู้วิจัย**

นางอาทิตยา บริพันธ์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**คณะกรรมการที่ปรึกษา**

ผศ.ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์

ประธานกรรมการ

ดร.ภรณ์ทรัพย์ พลดี

กรรมการ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

การศึกษา ปริญญาโท สาขา.....

ปริญญาเอก สาขา.....

ตำแหน่ง .....

หน่วยงาน .....

ชื่อผู้สัมภาษณ์ นางอาทิตยา บริพันธ์      สถานที่ .....

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

2. ลักษณะของการสัมภาษณ์ จะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกคำให้สัมภาษณ์ บันทึกเสียง พร้อมบันทึกภาพการสัมภาษณ์ไปพร้อมกันด้วย

3. การสรุปคำให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสรุปประเด็นสำคัญให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบหลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์

4. คำให้สัมภาษณ์ทั้งหมดผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

.....

**แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรใน**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

**ประเด็นการสัมภาษณ์**

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวข้องกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปเป็นร่างขององค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้ 4 องค์ประกอบหลัก 40 ตัวชี้วัด คือ

1. การมีพลังแห่งการทำงาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย 10 ตัวชี้วัด

ดังนี้

**องค์ประกอบย่อยที่ 1 การตระหนักรู้ (awareness)**

**ตัวชี้วัด**

1. การพัฒนา ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความตระหนักในทางบวกที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในองค์กร
2. การสร้างความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร



3. การรู้จักจัดการกับอารมณ์ ความเครียดและการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น
4. การตระหนักรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
5. การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น

### องค์ประกอบย่อยที่ 2 การนำ (leading)

#### ตัวชี้วัด

6. สามารถจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ
7. สามารถคิดค้นนวัตกรรมในการทำงานใหม่ๆ
8. สามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้
9. เป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง
10. สามารถลดการต่อต้านด้วยการให้ความรู้ด้วยการสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
  - จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของด้านการมีพลังแห่งการทำงาน

.....

2. การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

**องค์ประกอบย่อยที่ 1 การห่วงใยผู้อื่น (caring for others)**

ตัวชี้วัด

- 11. ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีใจเมตตากรุณา
- 12. วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน
- 13. แสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูดและการกระทำ
- 14. การยกโทษ การให้อภัยผู้อื่น
- 15. สามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น

**องค์ประกอบย่อยที่ 2 การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (commitment to the growth of people/developing others)**

ตัวชี้วัด

- 16. ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่
- 17. ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
- 18. การทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายพัฒนา
- 19. ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น
- 20. ให้ความมั่นใจ ความสำเร็จ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่นให้

สามารถช่วยเหลือตนเองได้

องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก หรือไม่ว่างไร

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

- และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนา

หลักการปฏิบัติที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง

.....

3. ความสุภาพอ่อนโยน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

**องค์ประกอบย่อยที่ 1 ความมนุษยสัมพันธ์ (human relations)**

ตัวชี้วัด

21. พูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ
22. ให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ
23. ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี
24. มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะที่ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
25. สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

**องค์ประกอบย่อยที่ 2 การเป็นต้นแบบ (role modeling)**

ตัวชี้วัด

26. ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้เขากระทำต่อตนเอง
27. ใช้กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม
28. ยอมรับใน ผลลัพธ์จากการกระทำของตน
29. การกระทำเพื่อเป็นการให้เกียรติ
30. เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาต่างๆ

- จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....  
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้านความสุภาพอ่อนโยน

.....

4. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การตัดสินใจ (decision-making)

ตัวชี้วัด

- 31. สามารถเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ในหลายๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด
- 32. สามารถคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์
- 33. สามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้
- 34. สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น
- 35. สามารถตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ได้

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสร้างทีมงาน (team-building)

ตัวชี้วัด

- 36. สามารถให้ผู้อื่นที่มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน
- 37. เปิดเผยและจริงใจต่อกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่ต้องแก้ไขร่วมกันในทีมงาน
- 38. รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่
- 39. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม
- 40. เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน

- จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....  
ข้อเสนอเพิ่มเติม

.....  
และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรมีหลักการ จุดมุ่งหมายและใช้วิธีการพัฒนาวิธีใดในการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามองค์ประกอบย่อยของด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ



## แบบสอบถาม

เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

The Development for a Servant Leadership Program for Personnel  
under the Office of Primary Education Service Area

โดย

อาทิตยา บริพันธ์

ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2558

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2. ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องค่าน้ำหนักคะแนนของระดับการปฏิบัติ ในแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ข้อละ 1 เครื่องหมาย เท่านั้น โดยได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

มีการปฏิบัติภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตมากที่สุด	ระดับคะแนนเป็น 5
มีการปฏิบัติภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตมาก	ระดับคะแนนเป็น 4
มีการปฏิบัติภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตปานกลาง	ระดับคะแนนเป็น 3
มีการปฏิบัติภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตน้อย	ระดับคะแนนเป็น 2
มีการปฏิบัติภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตน้อยที่สุด	ระดับคะแนนเป็น 1

3. ผลจากการศึกษานี้ จะนำไปใช้เพื่อการศึกษปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เท่านั้น

4. ผู้ศึกษาขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามชุดนี้มา ณ โอกาสนี้

อาทิตยา บริพันธ์

ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2560

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

เลขที่แบบสอบถาม

<p>1. ท่านปฏิบัติงาน ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1) ภาคกลาง เขต .....</p> <p><input type="checkbox"/> 2) ภาคเหนือ เขต .....</p> <p><input type="checkbox"/> 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต .....</p> <p><input type="checkbox"/> 4) ภาคตะวันออก เขต .....</p> <p><input type="checkbox"/> 5) ภาคใต้ เขต .....</p> <p>2. ปัจจุบันท่านอายุ</p> <p><input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 25 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 2) 26 – 35 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 3) 36 – 45 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 4) 46 – 55 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 5) 56 – 60 ปี</p> <p>3. ระดับการศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี</p> <p><input type="checkbox"/> 2) ปริญญาตรี</p> <p><input type="checkbox"/> 3) ปริญญาโท</p> <p><input type="checkbox"/> 4) ปริญญาเอก</p> <p>4. ระยะเวลาการทำงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า ปี 10</p> <p><input type="checkbox"/> 2) ปี 20 – 11</p> <p><input type="checkbox"/> 3) ปี 30 – 21</p> <p><input type="checkbox"/> 4) ปีขึ้นไป 31</p>	<p>AREA <input type="checkbox"/></p> <p>AGE <input type="checkbox"/></p> <p>EDUC <input type="checkbox"/></p> <p>EXP <input type="checkbox"/></p>
---	---

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับตามความต้องการ/ความคิดเห็นของท่าน มากที่สุด โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความต้องการจำเป็นในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ ฯ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความต้องการจำเป็นในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ ฯ มาก
- 3 หมายถึง ระดับความต้องการจำเป็นในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ ฯ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความต้องการจำเป็นในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ ฯ น้อย
- 1 หมายถึง ระดับความต้องการจำเป็นในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ ฯ น้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำให้บริการ	ระดับความต้องการจำเป็น ฯ				
		5	4	3	2	1
	<b>การมีพลังแห่งการทำงาน ด้านการตระหนักรู้</b>					
1	การพัฒนา ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความตระหนักในทางบวกที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในองค์กร					
2	การสร้างความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร					
3	การรู้จักจัดการกับอารมณ์ ความเครียดและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น					
4	การตระหนักรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					
5	การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น					
	<b>การมีพลังแห่งการทำงาน ด้านการนำ</b>					
6	สามารถจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ					
7	สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน					
8	สามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้					



ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับความต้องการจำเป็น ฯ				
		5	4	3	2	1
	<b>การมีพลังแห่งการทำงาน ด้านการนำ</b>					
9	เป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไปสู่การเปลี่ยนแปลง					
10	สามารถลดการต่อต้านด้วยการให้ความรู้ด้วยการ สื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
	<b>การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ด้านการห่วงใยผู้อื่น</b>					
11	ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีใจเมตตา กรุณา					
12	วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจาก ของตน					
13	แสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูดและการ กระทำ					
14	การยกโทษ การให้อภัยผู้อื่น					
15	สามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึกของ ผู้อื่น					
	<b>การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ด้านการอุทิศตนเพื่อ พัฒนาคน</b>					
16	ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่					
17	ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
18	การทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายพัฒนา					
19	ให้เกิดยรติในความสามารถของผู้อื่น					
20	ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิด ของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับความต้องการจำเป็น ฯ				
		5	4	3	2	1
	<b>ความสุภาพอ่อนโยน ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์</b>					
21	พูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
22	ให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ					
23	ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี					
24	มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะที่ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
25	สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
	<b>ความสุภาพอ่อนโยน ด้านการเป็นต้นแบบ</b>					
26	ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้เขากระทำต่อตนเอง					
27	ใช้กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม					
28	ยอมรับใน ผลลัพธ์จากการกระทำของตน					
29	การกระทำเพื่อเป็นการให้เกียรติ					
30	เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาต่างๆ					
	<b>การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการตัดสินใจ</b>					
31	สามารถเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ในหลายๆ ทางเลือก เพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด					
32	สามารถคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์					
33	สามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้					
34	สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น					
35	สามารถตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ได้					

-5-

ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับความต้องการจำเป็น ๗				
		5	4	3	2	1
	<b>การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการสร้างทีมงาน</b>					
36	สามารถให้ผู้ร่วมทีมมีความพอใจในการทำงานร่วมกัน					
37	เปิดเผยและจริงใจต่อการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมี ปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกันในทีมงาน					
38	รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่					
39	ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม					
40	เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน					

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามความความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ว่าท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้าน ต่อไป

1. ท่านคิดว่าการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการมีพลังแห่งการทำงาน ต้องพัฒนาอย่างไรบ้าง

.....

2. ท่านคิดว่าการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ต้องพัฒนาอย่างไรบ้าง

.....

3. ท่านคิดว่าการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความสุภาพอ่อนโยน ต้องพัฒนาอย่างไรบ้าง

.....

4. ท่านคิดว่าการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ต้องพัฒนาอย่างไรบ้าง

.....

**แบบประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของ  
บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาเอกสารประกอบการวิจัย เรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับใด โดยให้ทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ในช่องที่กำหนดให้ ดังนี้

เกณฑ์การพิจารณา

- 5 หมายถึง เหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง เหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง เหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง เหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง เหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
1. หลักการของรูปแบบ						
1.1 โปรแกรมที่สร้างขึ้นเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำเป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิด รวบรวม การพัฒนาความเข้าใจ และความสามารถต่างๆ ด้วยตนเองและการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง						
1.2 โปรแกรมยึดกระบวนการและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ประกอบด้วย การระดมความคิดเห็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล						

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
1.3 โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมีความยืดหยุ่น ในการนำไปใช้ ทั้งที่เป็นการพัฒนา สำนักงานหรือระดับศึกษาธิการภาค						
2. จุดมุ่งหมายของรูปแบบ 2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความ ตระหนักและเจตคติ เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา ภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา						
2.2 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้าน ภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา						
2.3 เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำ ใ้บริการไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
3. เนื้อหา						
3.1 การมีพลังแห่งการทำงาน						
3.2 การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม						
3.3 ความสุภาพอ่อนโยน						
3.4 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ						
4. กระบวนการพัฒนา						
4.1 ขั้นตอนที่ 1 การฝึกฝนด้วยตนเอง						
4.2 ขั้นตอนที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ						
4.3 ขั้นตอนที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง						
4.4 ขั้นตอนที่ 4 การติดตามประเมินผล						

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
5. การวัดและประเมินผล						
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 การประเมินตนเอง						
5.2 การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง						
รูปแบบการพัฒนา						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

(ลงชื่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

...../...../.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



### แบบประเมินตนเอง

## เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### คำชี้แจง

1. แบบประเมินตนเองฉบับนี้ ประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1 (การมีพลังแห่งการทำงาน 2 การ มุ่งประโยชน์ต่อสังคม 3 (ความสุภาพอ่อนโยน และ 4 (การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ ประกอบด้วย เพศ วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2. ลักษณะของแบบประเมิน เป็นข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะ/ผู้นำใ้บริการ เพื่อให้ผู้ตอบประเมินตนเองโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องค่าน้ำหนักคะแนนระดับการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการ ในแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับที่ท่านปฏิบัติ ข้อละ 1 เครื่องหมาย เท่านั้น

3. ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์เป็นภาพรวมซึ่งเกิดประโยชน์ต่อการวิจัย โดยผู้วิจัยขอรับรองว่าจะไม่เกิดผลเสียหายต่อผู้ตอบแบบประเมินนี้

อาทิตยา บริพันธ์

ผู้วิจัย



**ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน ( )

## 1. เพศ

- ( ) ชาย  
( ) หญิง

## 2. วุฒิการศึกษา

- ( ) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี  
( ) ระดับประกาศนียบัตร  
( ) ระดับปริญญาตรี  
( ) ระดับปริญญาโท  
( ) ระดับปริญญาเอก

## 3. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง

- ( ) 1 - 10 ปี  
( ) 11 - 20 ปี  
( ) 21 - 30 ปี  
( ) 31 ปีขึ้นไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

**ตอนที่ 2** แบบประเมินตนเองการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับตามความต้องการ/ความคิดเห็นของ  
ท่าน

มากที่สุด โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการมาก
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>การมีพลังแห่งการทำงาน ด้านการตระหนักรู้</b>					
1	ท่านมีการพัฒนา ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความตระหนัก ในทางบวกที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในองค์กร					
2	ท่านมีการสร้างความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ความ เข้าใจของบุคลากรในองค์กร					
3	ท่านมีการรู้จักจัดการกับอารมณ์ ความเครียดและการ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น					
4	ท่านมีการตระหนักรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน					
5	ท่านมีการตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น					
	<b>การมีพลังแห่งการทำงาน ด้านการนำ</b>					
6	ท่านสามารถจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็ม ความสามารถ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ					
7	ท่านสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน					
8	ท่านสามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>การมีพลังแห่งการทำงาน ด้านการนำ</b>					
9	ท่านเป็นผู้ริเริ่มความคิดสามารถจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง					
10	ท่านสามารถลดการต่อต้านด้วยการให้ความรู้ด้วยการ สื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
	<b>การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ด้านการห่วงใยผู้อื่น</b>					
11	ท่านปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีใจเมตตา กรุณา					
12	ท่านวินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่าง จากของตน					
13	ท่านแสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูดและการ กระทำ					
14	ท่านการยกโทษ การให้อภัยผู้อื่นได้					
15	ท่านสามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึก ของผู้อื่น					
	<b>การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ด้านการอุทิศตนเพื่อ พัฒนาคน</b>					
16	ท่านให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่					
17	ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
18	ท่านมีการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายพัฒนา					
19	ท่านมีการให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น					
20	ท่านให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อ แนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>ความสุภาพอ่อนโยน ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์</b>					
21	ท่านพูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
22	ท่านให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ					
23	ท่านยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี					
24	ท่านมีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
25	ท่านสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
	<b>ความสุภาพอ่อนโยน ด้านการเป็นต้นแบบ</b>					
26	ท่านปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้เขากระทำต่อตนเอง					
27	ท่านใช้กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม					
28	ท่านยอมรับใน ผลลัพธ์จากการกระทำของตน					
29	ท่านมีการกระทำเพื่อเป็นการให้เกียรติ					
30	ท่านเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาต่างๆ					
	<b>การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการตัดสินใจ</b>					
31	ท่านสามารถเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ในหลายๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด					
32	ท่านสามารถคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์					
33	ท่านสามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้					
34	ท่านสามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น					
35	ท่านสามารถตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ได้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับความต้องการจำเป็น ๗				
		5	4	3	2	1
	<b>การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการสร้างทีมงาน</b>					
36	ท่านสามารถให้ผู้ร่วมทีมมีความพอใจในการทำงานร่วมกัน					
37	ท่านเปิดเผยและจริงจังต่อการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกันในทีมงาน					
38	ท่านรู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่					
39	ท่านส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม					
40	ท่านเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน					

ขอบคุณ

ภาคผนวก ง

สรุปผลการสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสร้างองค์ประกอบ

ประเด็นการสัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร มีวิธีการพัฒนา และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมีอะไรบ้าง

1. นายโกสิยัส แสบงบาล ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 สัมภาษณ์ วันที่ 2 กรกฎาคม 2558 เวลา 11.00 – 12.00

ผลการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ และ/หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริการ เกี่ยวกับองค์ประกอบ และวิธีการพัฒนารวมทั้งโปรแกรมการพัฒนาที่เหมาะสมของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

### 1. องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด

1.1 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมีพลังแห่งการทำงาน มีความเห็นด้วยและเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตระหนักรู้ และ 2) การนำ และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การพัฒนา ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความตระหนักในทางบวกที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในองค์กร 2) การสร้างความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร 3) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ ความเครียดและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 4) การตระหนักรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 5) การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 6) สามารถจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ 7) สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 8) สามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้ 9) เป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง 10) สามารถลดการต่อต้านด้วยการให้ความรู้ด้วยการสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม มีความเห็นด้วยและเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การห่วงใยผู้อื่น และ 2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1)



ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีใจเมตตากรุณา 2) วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน 3) แสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูดและการกระทำ 4) การยกโทษ การให้อภัยผู้อื่น 5) สามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น 6) ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ 7) ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 8) การทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายพัฒนา 9) ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น 10) ให้ความมั่นใจ ความสำเร็จ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่น ให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้

### 1.3 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านความสุภาพ

อ่อนโยน มีความเห็นด้วยและเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) ความมีมนุษยสัมพันธ์ และ 2) การเป็นต้นแบบ และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

1) พุดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ 3) ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี 4) มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 5) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 6) ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้เขากระทำต่อตนเอง 7) ใช้กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม 8) ยอมรับใน ผลลัพธ์จากการกระทำของตน 9) การกระทำเพื่อเป็นการให้เกียรติ 10) เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาต่างๆ

### 1.4 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งสู่ความเป็น

เลิศ มีความเห็นด้วยและเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตัดสินใจ และ 2) การสร้างทีมงาน และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) สามารถเลือกใตทางเลือกหนึ่งในหลายๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด 2) สามารถคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์ 3) สามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ 4) สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น 5) สามารถตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆได้ 6) สามารถให้ผู้ร่วมทีมมีความพอใจในการทำงานร่วมกัน 7) เปิดเผยและจริงใจต่อการกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกันในทีมงาน 8) รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่ 9) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม 10) เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ควรเพิ่มรายละเอียดในแต่ละตัวชี้วัดเพื่อความชัดเจน

### 3. หากท่านเห็นด้วยท่านคิดว่าควรมีหลักการ จุดมุ่งหมายและใช้วิธีการ พัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาโปรแกรม

3.1 หลักการของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นโปรแกรมเกิดการเรียนรู้จาก ประสบการณ์และการกระทำด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน จริง วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เป็นการระดมความคิดเห็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ ทั้งที่ เป็นการพัฒนาลำดับชั้นหรือระดับศึกษาธิการภาค

3.2 จุดมุ่งหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้าง ความตระหนักและเจตคติ ภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร และพัฒนาพฤติกรรมและ ทักษะด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ

3.3 วิธีการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรจัดให้มีการศึกษาดูงาน การอบรม เชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติจริง และการศึกษาดูงาน

2. นายประภวิชญ์ จิตจักร ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ รักษาการผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 สัมภาษณ์ วันที่ 2 กรกฎาคม 2558 เวลา 15.00 – 16.00

ผลการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้าน ภาวะผู้นำใฝ่บริการ และ/หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริการ เกี่ยวกับองค์ประกอบ และวิธีการพัฒนารวมทั้งโปรแกรมการพัฒนาที่เหมาะสมของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ตลอดจน ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด

1.1 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมีพลังแห่งการทำงาน มีความเหมาะสมดีมาก คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตระหนักรู้ และ 2) การนำ และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การพัฒนา ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความตระหนักในทางบวกที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆในองค์กร 2) การสร้างความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร 3) การรู้จักจัดการกับอารมณ์

ความเครียดและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 4) การตระหนักรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 5) การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 6) สามารถจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ 7) สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 8) สามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้ 9) เป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง 10) สามารถลดการต่อต้านด้วยการให้ความรู้ด้วยการสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม มีความเหมาะสมดีมาก คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การท่วงโยผู้อื่น และ 2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีใจเมตตากรุณา 2) วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน 3) แสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูดและการกระทำ 4) การยกโทษ การให้อภัยผู้อื่น 5) สามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น 6) ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ 7) ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 8) การทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายพัฒนา 9) ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น 10) ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้

1.3 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านความสุภาพอ่อนโยน มีความเหมาะสมดีมาก คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) ความมีมนุษยสัมพันธ์ และ 2) การเป็นต้นแบบ และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) พุดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ 3) ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี 4) มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะที่ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 5) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 6) ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้เขากระทำต่อตนเอง 7) ใช้กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม 8) ยอมรับใน ผลลัพธ์จากการกระทำของตน 9) การกระทำเพื่อเป็นการให้เกียรติ 10) เข้าใจปัญหา และให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาต่างๆ

1.4 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีความเหมาะสมดี คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตัดสินใจ และ 2) การสร้างทีมงาน และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) สามารถเลือกใตทางเลือกหนึ่ง

ในหลายๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด 2) สามารถคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์ 3) สามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ 4) สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น 5) สามารถตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ได้ 6) สามารถให้ผู้อื่นที่มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน 7) เปิดเผยและจริงใจต่อการกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกันในทีมงาน 8) รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่ 9) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม 10) เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ควรเพิ่มรายละเอียดในแต่ละตัวชี้วัด

## 3. หากท่านเห็นด้วยท่านคิดว่าควรมีหลักการ จุดมุ่งหมายและใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาโปรแกรม

3.1 หลักการของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นโปรแกรมเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เป็นการระดมความคิดเห็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ ทั้งที่เป็นการพัฒนาสำนักงานหรือระดับศึกษาธิการภาค

3.2 จุดมุ่งหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติ ภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร และพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 วิธีการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรจัดให้มีการศึกษด้วยตนเอง การอบรมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติจริง และการศึกษาดูงาน

3. นางสัจจา ฝ่ายคำตา ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ  
ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต3 สัมภาษณ์ วันที่ 3 กรกฎาคม 2558 เวลา 11.00 – 12.00

ผลการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้าน

ภาวะผู้นำใฝ่บริการ และ/หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริการ เกี่ยวกับองค์ประกอบ และวิธีการพัฒนารวมทั้งโปรแกรมการพัฒนาที่เหมาะสมของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ตลอดจน ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

### 1. องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด

1.1 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมีพลังแห่งการทำงาน มีความเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตระหนักรู้ และ 2) การนำ และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การพัฒนา ส่งเสริม ใฝ่บุคลากรเกิดความตระหนักในทางบวกที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในองค์กร 2) การสร้างความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร 3) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ ความเครียดและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 4) การตระหนักรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 5) การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 6) สามารถจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ 7) สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 8) สามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้ 9) เป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง 10) สามารถลดการต่อต้านด้วยการให้ความรู้ด้วยการสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม มีความเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การห่วงใยผู้อื่น และ 2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีใจเมตตากรุณา 2) วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน 3) แสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูดและการกระทำ 4) การยกโทษ การให้อภัยผู้อื่น 5) สามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น 6) ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ 7) ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 8) การทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายพัฒนา 9) ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น 10) ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้

1.3 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านความสุภาพอ่อนโยน มีความเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) ความมีมนุษยสัมพันธ์ และ 2) การเป็นต้นแบบ และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) พุดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับ

ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ 3) ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี 4) มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะที่ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 5) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 6) ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ ต้องการให้เขากระทำต่อตนเอง 7) ใช้กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม 8) ยอมรับใน ผลลัพธ์ จากการกระทำของตน 9) การกระทำเพื่อเป็นการให้เกียรติ 10) เข้าใจปัญหาและให้ กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาต่างๆ

1.4 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งสู่ความเป็น เลิศ มีความเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตัดสินใจ และ 2) การ สร้างทีมงาน และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) สามารถเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ใน หลายๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด 2) สามารถวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจ ที่รวดเร็วทุกสถานการณ์ 3) สามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาได้ 4) สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น 5) สามารถตัดสินใจ กำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ได้ 6) สามารถให้ผู้อื่นที่มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน 7) เปิดเผยและจริงใจต่อการกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไข ร่วมกันในทีมงาน 8) รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่ 9) ส่งเสริมความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม 10) เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ควรเพิ่มรายละเอียดในแต่ละตัวชี้วัด

## 3. หากท่านเห็นด้วยท่านคิดว่าควรมีหลักการ จุดมุ่งหมายและใช้วิธีการ พัฒนาริธีใด ในการพัฒนาโปรแกรม

3.1 หลักการของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นโปรแกรมเกิดการเรียนรู้จาก ประสบการณ์และการกระทำด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน จริง วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เป็นการระดมความคิดเห็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ ทั้งที่ เป็นการพัฒนาสำนักงานหรือระดับศึกษาธิการภาค

3.2 จุดมุ่งหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้าง ความตระหนักและเจตคติ ภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร และพัฒนาพฤติกรรมและ

ทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 วิธีการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรจัดให้มีการศึกษาดด้วยตนเอง การอบรมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติจริง และการศึกษาดูงาน

4. นายภูวนาท บัณฑิตโต ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มนิเทศติดตามประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3  
สัมภาษณ์ วันที่ 3 กรกฎาคม 2558 เวลา 15.00 – 16.00

ผลการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำใ้บริการ และ/หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริการ เกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนารวมทั้งโปรแกรมการพัฒนาที่เหมาะสมของภาวะผู้นำใ้บริการ ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

### 1. องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด

1.1 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมีพลังแห่งการทำงาน มีความเห็นด้วย คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตระหนักรู้ และ 2) การนำ และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การพัฒนา ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความตระหนักในทางบวกที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆในองค์กร 2) การสร้างความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร 3) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ ความเครียดและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 4) การตระหนักรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 5) การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 6) สามารถจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ 7) สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 8) สามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้ 9) เป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง 10) สามารถลดการต่อต้านด้วยการให้ความรู้ด้วยการสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม มีความเห็นด้วย คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การห้วงใยผู้อื่น และ 2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีใจเมตตากรุณา 2) วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจาก

ของตน 3) แสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูดและการกระทำ 4) การยกโทษ การให้อภัยผู้อื่น 5) สามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น 6) ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ 7) ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 8) การทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายพัฒนา 9) ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น 10) ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้

### 1.3 องค์กรประกอบหลัก องค์กรประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านความสุภาพ

อ่อนโยน มีความเห็นด้วย คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) ความมีมนุษยสัมพันธ์ และ 2) การเป็นต้นแบบ และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) พุดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ 3) ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี 4) มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 5) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 6) ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้เขากระทำต่อตนเอง 7) ใช้กิริยาจาสุภาพอ่อนน้อม 8) ยอมรับใน ผลลัพธ์จากการกระทำของตน 9) การกระทำเพื่อเป็นการให้เกียรติ 10) เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาต่างๆ

### 1.4 องค์กรประกอบหลัก องค์กรประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

มีความเห็นด้วย คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตัดสินใจและ 2) การสร้างทีมงาน และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) สามารถเลือกได้ทางเลือกหนึ่งในหลายๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด 2) สามารถคิดวิเคราะห์และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์ 3) สามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ 4) สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น 5) สามารถตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ได้ 6) สามารถให้ผู้อื่นที่มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน 7) เปิดเผยและจริงใจต่อการกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกันในทีมงาน 8) รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่ 9) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม 10) เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ควรเพิ่มรายละเอียดในแต่ละตัวชี้วัดเพื่อความชัดเจน



### 3. หากท่านเห็นด้วยท่านคิดว่าควรมีหลักการ จุดมุ่งหมายและใช้วิธีการ พัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาโปรแกรม

3.1 หลักการของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นโปรแกรมเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เป็นการระดมความคิดเห็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ ทั้งที่เป็นการพัฒนาสำนักงานหรือระดับศึกษาธิการภาค

3.2 จุดมุ่งหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติ ภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร และพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 วิธีการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรจัดให้มีการศึกษาดูงาน การอบรมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติจริง และการศึกษาดูงาน

5. จ่าเอกไวภูล มะลิรส ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ รักษาการผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต3 สัมภาษณ์ วันที่ 6 กรกฎาคม 2558 เวลา 11.00 – 12.00

ผลการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ และ/หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริการ เกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนารวมทั้งโปรแกรมการพัฒนาที่เหมาะสมของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด

1.1 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมีพลังแห่งการทำงาน มีความเห็นด้วยและเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตระหนักรู้ และ2) การนำ และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การพัฒนา ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความตระหนักในทางบวกที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆในองค์กร 2) การ

สร้างความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร 3) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ ความเครียดและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 4) การตระหนักรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 5) การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 6) สามารถจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ 7) สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 8) สามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้ 9) เป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง 10) สามารถลดการต่อต้านด้วยการให้ความรู้ด้วยการสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม มีความเห็นด้วยและเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การท่วงไถ่ผู้อื่น และ 2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีใจเมตตากรุณา 2) วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน 3) แสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูดและการกระทำ 4) การยกโทษ การให้อภัยผู้อื่น 5) สามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น 6) ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ 7) ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 8) การทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายพัฒนา 9) ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น 10) ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้

1.3 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านความสุภาพอ่อนโยน มีความเห็นด้วยและเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) ความมีมนุษยสัมพันธ์ และ 2) การเป็นต้นแบบ และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) พุดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ 3) ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี 4) มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 5) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 6) ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้เขากระทำต่อตนเอง 7) ใช้กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม 8) ยอมรับใน ผลลัพธ์จากการกระทำของตน 9) การกระทำเพื่อเป็นการให้เกียรติ 10) เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาต่างๆ

1.4 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีความเห็นด้วยและเหมาะสม คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตัดสินใจ

และ 2) การสร้างทีมงาน และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) สามารถเลือกใตทางเลือกหนึ่ง  
ในหลายๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด 2) สามารถคิดวิเคราะห์ และสามารถ  
ตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์ 3) สามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการ  
เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ 4) สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น 5)  
สามารถตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ได้ 6) สามารถให้ผู้อื่นที่มีความพอใจใน  
การทำงานร่วมกัน 7) เปิดเผยและจริงจังต่อการกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรือ  
อุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกันในทีมงาน 8) รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่  
9) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม 10) เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ควรเพิ่มรายละเอียดในแต่ละตัวชี้วัดเพื่อความชัดเจน

## 3. หากท่านเห็นด้วยท่านคิดว่าควรมีหลักการ จุดมุ่งหมายและใช้วิธีการ พัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาโปรแกรม

3.1 หลักการของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นโปรแกรมเกิดการเรียนรู้จาก  
ประสบการณ์และการกระทำด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน  
จริง วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เป็นการระดมความคิดเห็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ  
การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ ทั้งที่  
เป็นการพัฒนาสำนักงานหรือระดับศึกษาธิการภาค

3.2 จุดมุ่งหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้าง  
ความตระหนักและเจตคติ ภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร และพัฒนาพฤติกรรมและ  
ทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่าง  
มีประสิทธิภาพ

3.3 วิธีการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรจัดให้มีการศึกษาดูงาน การอบรม  
เชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติจริง และการศึกษาดูงาน

6. นายอดิศักดิ์ ทวยลี ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ  
ผู้อำนวยการ กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์เขต3 สัมภาษณ์ วันที่ 6 กรกฎาคม 2558 เวลา 15.00 – 16.00

ผลการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านภาวะ  
ผู้นำไปบริการ และ/หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริการ เกี่ยวกับองค์ประกอบและ  
วิธีการพัฒนารวมทั้งโปรแกรมการพัฒนาที่เหมาะสมของภาวะผู้นำไปบริการ ตลอดจน  
ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

### 1. องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด

1.1 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมีพลังแห่งการ  
ทำงาน มีความเห็นด้วยและเหมาะสมอย่างยิ่ง คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1)  
การตระหนักรู้ และ 2) การนำ และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การพัฒนา ส่งเสริม  
ให้บุคลากรเกิดความตระหนักในทางบวกที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในองค์กร 2)  
การสร้าง ความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร 3) การรู้จัก  
จัดการกับอารมณ์ ความเครียดและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 4) การตระหนักรู้  
เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 5) การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและ  
ผู้อื่น 6) สามารถจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุ  
ความสำเร็จขององค์การ 7) สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 8) สามารถ  
ให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้ 9)  
เป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง 10) สามารถลด  
การต่อต้านด้วยการให้ความรู้ด้วยการสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งประโยชน์  
ต่อสังคม มีความเห็นด้วยและเหมาะสมอย่างยิ่ง คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1)  
การห่วงใยผู้อื่น และ 2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1)  
ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีใจเมตตากรุณา 2) วินิจฉัยสถานการณ์จาก  
มุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน 3) แสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูดและการ  
กระทำ 4) การยกโทษ การให้อภัยผู้อื่น 5) สามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึก  
ของผู้อื่น 6) ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ 7) ติดตามข้อมูลข่าวสารที่  
เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 8) การทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายพัฒนา 9) ให้เกียรติใน  
ความสามารถของผู้อื่น 10) ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่น

ให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้

1.3 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านความสุภาพอ่อนโยน มีความเห็นด้วยและเหมาะสมอย่างยิ่ง คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ

- 1) ความมีมนุษยสัมพันธ์ และ 2) การเป็นต้นแบบ และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้
  - 1) พุดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ 3) ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี 4) มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 5) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 6) ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้เขากระทำต่อตนเอง 7) ใช้กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม 8) ยอมรับใน ผลลัพธ์จากการกระทำของตน 9) การกระทำเพื่อเป็นการให้เกียรติ 10) เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาต่างๆ

1.4 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีความเห็นด้วยและเหมาะสมอย่างยิ่ง คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ

- 1) การตัดสินใจ และ 2) การสร้างทีมงาน และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้
  - 1) สามารถเลือกได้ทางเลือกหนึ่งในหลายๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด 2) สามารถคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์ 3) สามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ 4) สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น 5) สามารถตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ได้ 6) สามารถให้ผู้อื่นที่มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน 7) เปิดเผยและจริงใจต่อการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกันในทีมงาน 8) รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่ 9) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม 10) เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ควรเพิ่มรายละเอียดในแต่ละตัวชี้วัดเพื่อความชัดเจน

## 3. หากท่านเห็นด้วยท่านคิดว่าควรมีหลักการ จุดมุ่งหมายและใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาโปรแกรม

3.1 หลักการของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นโปรแกรมเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

จริง วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เป็นการระดมความคิดเห็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ ทั้งที่เป็นการพัฒนาสำนักงานหรือระดับศึกษาธิการภาค

3.2 จุดมุ่งหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติ ภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร และพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 วิธีการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรจัดให้มีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การอบรมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติจริง และการศึกษาดูงาน

7. นางมยุรี ดลเพ็ญ ตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการ กลุ่มตรวจสอบภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 สัมภาษณ์ วันที่ 7 กรกฎาคม 2558 เวลา 15.00 – 16.00 น.

ผลการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ และ/หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริการ เกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนารวมทั้งโปรแกรมการพัฒนาที่เหมาะสมของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

### 1. องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด

1.1 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมีพลังแห่งการทำงาน มีความเห็นด้วยและเหมาะสมมาก คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตระหนักรู้ และ 2) การนำ และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การพัฒนา ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความตระหนักในทางบวกที่เกิดจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในองค์กร 2) การสร้างความตระหนักรู้จากองค์ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร 3) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ ความเครียดและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 4) การตระหนักรู้เกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 5) การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 6) สามารถจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ 7) สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 8) สามารถให้คำแนะนำ และนิเทศ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้

9) เป็นผู้ริเริ่มความคิด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลง 10) สามารถลดการต่อต้านด้วยการให้ความรู้ด้วยการสื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม มีความเห็นด้วยและเหมาะสมมาก คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การห่วงใยผู้อื่น และ 2) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีใจเมตตากรุณา 2) วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน 3) แสดงความโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่นทั้งคำพูดและการกระทำ 4) การยกโทษ การให้อภัยผู้อื่น 5) สามารถรับรู้ มีไหวพริบ ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น 6) ให้ความร่วมมือกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ 7) ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 8) การทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายพัฒนา 9) ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น 10) ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้

1.3 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านความสุภาพอ่อนโยน มีความเห็นด้วยและเหมาะสมมาก คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) ความมีมนุษยสัมพันธ์ และ 2) การเป็นต้นแบบ และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) พุดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ 3) ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ดี 4) มีความร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ขันในขณะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 5) สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 6) ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้เขากระทำต่อตนเอง 7) ใช้กิริยา วาจาสุภาพอ่อนน้อม 8) ยอมรับใน ผลลัพธ์จากการกระทำของตน 9) การกระทำเพื่อเป็นการให้เกียรติ 10) เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาต่างๆ

1.4 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีความเห็นด้วยและเหมาะสมมาก คือ มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ 1) การตัดสินใจ และ 2) การสร้างทีมงาน และตัวชี้วัดจำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) สามารถเลือกได้ทางเลือกหนึ่ง ในหลายๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด 2) สามารถคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็วทุกสถานการณ์ 3) สามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ 4) สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น 5) สามารถตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆได้ 6) สามารถให้ผู้อื่นที่มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน 7) เปิดเผยและจริงใจต่อการกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรือ

อุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกันในที่งาน 8) รู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่  
9) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกในทีม 10) เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ควรเพิ่มรายละเอียดในแต่ละตัวชี้วัดเพื่อความชัดเจน

## 3. หากท่านเห็นด้วยท่านคิดว่าควรมีหลักการ จุดมุ่งหมายและใช้วิธีการ พัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาโปรแกรม

3.1 หลักการของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นโปรแกรมเกิดการเรียนรู้จาก  
ประสบการณ์และการกระทำด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน  
จริง วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เป็นการระดมความคิดเห็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ  
การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ ทั้งที่  
เป็นการพัฒนาสำนักงานหรือระดับศึกษาธิการภาค

3.2 จุดมุ่งหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ  
สร้างคุณธรรมและเจตคติ ภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร และพัฒนาพฤติกรรม  
และทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 วิธีการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานด้วยตนเอง การอบรม  
เชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติจริง และการศึกษาดูงาน



ภาคผนวก จ

ค่า IOC

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## ค่า IOC แบบสอบถาม

ตาราง 17 แบบบันทึกสรุปรูปคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7			
1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
9	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
10	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
19	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7			
21	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
29	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
30	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
39	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้

## ค่า IOC แบบประเมินตนเอง

ตาราง 18 แบบบันทึกสรุปลักษณะความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7			
1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
9	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
10	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
19	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7			
21	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
29	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
30	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
39	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้

## ค่า IOC แบบประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อการพัฒนา

ตาราง 19 แบบบันทึกสรุปคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7			
1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
9	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
10	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	5	0.71	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	6	0.86	ใช้ได้

#### ภาคผนวก จ

- ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นแบบสองขั้ว
- ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นแบบประเมินตนเอง
- ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นแบบประเมิน  
ปฏิบัติการตอบสนองต่อโปรแกรม



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

### ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา

ตาราง 20 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ข้อที่	Mean	S.D.	N of Case	อำนาจจำแนก (r)
1	4.277	.817	30	.800
2	4.276	.750	30	.817
3	4.275	.640	30	.653
4	4.200	.758	30	.742
5	4.225	.659	30	.765
6	4.225	.832	30	.802
7	4.325	.729	30	.721
8	4.275	.751	30	.759
9	4.250	.809	30	.759
10	4.225	.768	30	.662
11	4.250	.707	30	.658
12	4.200	.791	30	.854
13	4.100	.810	30	.759
14	4.050	.814	30	.689
15	4.071	.797	30	.746
16	4.100	.841	30	.702
17	4.025	.800	30	.700
18	4.175	.747	30	.642

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อที่	Mean	S.D.	N of Case	อำนาจจำแนก (r)
19	4.250	.776	30	.786
20	4.350	.735	30	.724
21	4.300	.757	30	.767
22	4.150	.802	30	.689
23	4.125	.648	30	.693
24	4.150	.622	30	.717
25	4.250	.707	30	.754
26	4.000	.905	30	.724
27	4.075	.888	30	.503
28	3.925	.858	30	.564
29	3.975	.767	30	.649
30	3.925	.729	30	.599
31	3.900	.671	30	.665
32	3.950	.782	30	.643
33	3.850	.735	30	.540
34	3.850	.735	30	.634
35	3.825	.780	30	.656
36	3.850	.735	30	.604
37	3.825	.747	30	.644
38	4.300	.607	30	.341
39	4.050	.552	30	.643
40	4.075	.615	30	.699

N of Case = 30, ค่าความเชื่อมั่น (Alpha) = .980

### ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินตนเอง

เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา

ตาราง 21 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินตนเองทั้งฉบับ

ข้อที่	Mean	S.D.	N of Case	อำนาจจำแนก (r)
1	4.256	.916	30	.901
2	4.375	.650	30	.717
3	4.275	.540	30	.753
4	4.245	.748	30	.752
5	4.235	.659	30	.765
6	4.215	.833	30	.802
7	4.125	.749	30	.731
8	4.375	.751	30	.758
9	4.350	.809	30	.759
10	4.425	.778	30	.762
11	4.150	.707	30	.858
12	4.223	.791	30	.854
13	4.200	.810	30	.758
14	4.150	.814	30	.689
15	4.031	.767	30	.746
16	4.120	.851	30	.702
17	4.225	.800	30	.700
18	4.145	.747	30	.642

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อที่	Mean	S.D.	N of Case	อำนาจจำแนก (r)
19	4.230	.876	30	.886
20	4.450	.745	30	.744
21	4.340	.757	30	.787
22	4.250	.802	30	.689
23	4.225	.648	30	.693
24	4.150	.622	30	.717
25	4.250	.707	30	.754
26	4.000	.905	30	.724
27	4.075	.888	30	.503
28	3.825	.858	30	.564
29	3.775	.767	30	.649
30	3.935	.729	30	.599
31	3.920	.671	30	.665
32	3.940	.792	30	.643
33	3.840	.735	30	.640
34	3.840	.735	30	.634
35	3.925	.780	30	.656
36	3.850	.735	30	.704
37	3.825	.747	30	.644
38	4.300	.607	30	.341
39	4.050	.552	30	.643
40	4.075	.615	30	.699

N of Case = 30, ค่าความเชื่อมั่น (Alpha) = .960

**ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินปฏิบัติการ  
ตอบสนองต่อโปรแกรม**

เรื่อง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา

ตาราง 22 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินปฏิบัติการตอบสนองต่อ  
โปรแกรมทั้งฉบับ

ข้อที่	Mean	S.D.	N of Case	อำนาจจำแนก (r)
1	4.701	.464	30	.761
2	4.673	.525	30	.884
3	4.550	.552	30	.831
4	4.700	.516	30	.939
5	4.600	.590	30	.836
6	4.675	.525	30	.964
7	4.725	.452	30	.711
8	4.625	.490	30	.868
9	4.175	.624	30	.648
10	4.325	.675	30	.652
11	4.125	.655	30	.691
12	4.100	.647	30	.535
13	4.125	.632	30	.547
14	4.175	.647	30	.527
15	4.175	.500	30	.513

N of Case = 45, ค่าความเชื่อมั่น (Alpha) = .976

ภาคผนวก ข

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเฝ้บริการของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี





เอกสารประกอบการวิจัย  
เรื่อง

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผู้วิจัย

อาทิตยา บริพันธ์

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## คำนำ

ผู้นำประเภทใฝ่บริการ (servant leadership) เป็นผู้นำที่อุทิศตัวรับใช้บริการ เลี้ยงดูให้ผู้อื่นพัฒนาทั้งด้านจิตใจและความสามารถเป็นผู้นำขององค์กรสมัยใหม่ ผู้นำใฝ่บริการจะนำแบบแผนหรือวิธีการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของ ผู้ร่วมงานเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพผู้ร่วมงานเล็งเห็นความสำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับการ เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งนี้ ผู้นำใฝ่บริการจะสร้างความเข้าใจและแนวปฏิบัติซึ่งจะนำมา ซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเสริมคุณค่าและพัฒนาตัวตนของบุคคล การสร้างทีมงานการแบ่งปันอำนาจและหน้าที่เพื่อความดีงามของแต่ละบุคคลแก่องค์กรการอยู่ ร่วมกันในสังคมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการมีคุณธรรมการดูแลเอาใจใส่เพื่อน ร่วมงานและการมุ่งพัฒนาเพื่อนร่วมงานซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

จึงไม่อาจปฏิเสธได้ว่า องค์กรจะแข็งแกร่งได้จำเป็นจะต้องมีผู้นำที่ทันสมัยเท่า ทันโลกและมี “ภาวะผู้นำ” หรือ “ความสามารถในการเป็นผู้นำ” ซึ่งผู้นำสมัยใหม่เหล่านี้จะ นำความก้าวหน้ามาสู่องค์กรที่แข็งแกร่งและผู้นำที่มีสภาวะผู้นำที่ดีก็จะสามารถนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จเจริญรุ่งเรือง หรือถ้าจะกล่าวให้ชัดเจนก็คือ “องค์กรสมัยใหม่ ไม่ว่าจะ ประเภทใด ระดับใดจะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 นี้ได้หรือไม่ หัวใจสำคัญหรือ คำตอบอยู่ที่ “ภาวะผู้นำ” พัฒนาภาวะผู้นำให้ได้เพียงอย่างเดียวองค์กรก็จะสามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพของงานได้ทิวคุณ ชุดคู่มืออบรมภาวะผู้นำใฝ่บริการนี้มี 4 ชุด ประกอบด้วย

ชุดที่ 1 การมีพลังแห่งการทำงาน

ชุดที่ 2 การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม

ชุดที่ 3 ความสุภาพอ่อนโยน

ชุดที่ 4 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ผู้ศึกษาตั้งใจจัดทำขึ้นเพื่อให้คู่มือพัฒนาผู้นำระดับสากลเพื่อการฝึกอบรมให้ แพร่หลายเพื่อยกระดับบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาซึ่งจะช่วย พัฒนาตนเองให้พร้อมสำหรับยุคใหม่ ให้ทันสมัยทันโลกเพื่อแสวงหาเส้นทางสู่ประสิทธิผล ของงาน ขอให้ทุกท่านประสบความสำเร็จเป็น “ผู้นำสมัยใหม่” ในโลกยุคใหม่นี้

อาทิตยา บริพันธ์

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	
หลักการของโปรแกรม.....	303
จุดมุ่งหมายของโปรแกรม.....	304
เนื้อหาของโปรแกรม .....	304
กระบวนการของโปรแกรม.....	363
การวัดและการประเมินผล .....	367
กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ .....	368
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา .....	370
รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ .....	370

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ในยุคของศตวรรษที่ 21 ในช่วงระหว่าง ค.ศ. 2001-2100 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรและรูปแบบการทำงานขององค์กรการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันดังกล่าวทำให้องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอน ทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายมาเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้น (สุทธิพรจิตต์มิตรภาพ, 2553, หน้า 45) ดังนั้น ในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำเก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Den Hartog&Koopman, 2001, p.) นักวิชาการได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรโดยแนวคิดยุคแรกจะเป็นการศึกษาเพื่อหาคำตอบว่าผู้นำเกิดจากคุณลักษณะใดบ้างที่ทำให้แตกต่างจากผู้ที่มีใช้ผู้นำ ต่อมามีความสนใจกับพฤติกรรมของผู้นำเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้ได้ในยุคต่อมาช่วงปลายทศวรรษ 1960 เกิดแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่มองว่าภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์และในช่วงกลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการเชิงบูรณาการซึ่งทำให้เกิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลายทฤษฎี ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงครีธาบารมี 2) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและ 3) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2553) และในยุคเริ่มต้นของศตวรรษ ที่ 21 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรและรูปแบบการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่การมีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้ให้ได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตามสอดคล้องกับทัศนะของ กวีวงศ์พุดม (2550) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและในทัศนะของสุเทพพงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆตามที่กำหนดรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในองค์การสำหรับทัศนะของวิโรจน์สารรัตน์ (2553, หน้า ) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ อิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดหรือ ผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การ (objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง(change) โดยที่ Certo(2006, p. ) จำแนกภาวะผู้นำเน้นหลายแบบได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบสอนงาน(coaching leadership) 3)ภาวะผู้นำแบบพิเศษ (super leadership) 4) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ(entrepreneurial leadership) และ 5)ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership)

ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (servant leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำอุทิศตัวรับใช้ บริการเสียสละให้ผู้อื่นพัฒนาทั้งด้านจิตใจและความสามารถสร้างเป็นสังคมที่อยู่ร่วมกัน อย่างมีความสุข เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์การสมัยใหม่ภาวะผู้นำใฝ่บริการจะ มองข้ามหรือไม่ใส่ใจกับการแข่งขันแต่จะนำแบบแผนหรือวิธีการตัดสินใจของกลุ่มที่ให้ความ สำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานเข้ามาแทนที่จะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนา ศักยภาพของผู้ร่วมงานที่เขาเล็งเห็นถึงพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบ ผู้รับใช้ผู้นำประเภทนี้ดูเหมือนว่าจะมีศักยภาพที่ปรับปรุงพัฒนาสภาพแวดล้อมภายใน องค์การที่พวกเขาให้การศึกษาอบรมใช้ชีวิตเพื่อการบริการ Livovich (1999) อธิบายถึงผู้นำ ใฝ่บริการจะสร้างความเข้าใจและแนวปฏิบัติซึ่งจะนำมาซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเสริมคุณค่าและพัฒนาตัวตนของบุคคลการสร้างทีมงานการแบ่งปัน อำนาจและหน้าที่เพื่อความดีงามของแต่ละบุคคลแก่องค์กรการอยู่ร่วมกันในสังคมการมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจการมีคุณธรรมการดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานและการมุ่งพัฒนา เพื่อนร่วมงานซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spears (1996) กล่าวว่า คือ หลักการที่สำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือการมอบอำนาจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Stakeholder' s Need )โดยยึดหลักในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ที่ยึดหลักความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย (Stakeholder) นั่นเอง เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้เป็นเสียงสะท้อนกลับถึงผลการทำงาน ขององค์กรนั่นเอง ปัจจุบันแนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำใฝ่บริการ (servant leadership) ได้รับความนิยมนและมีแพร่หลายในต่างประเทศ

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคการบริหารจัดการศึกษาไทยจาก สภาพการณ์ปัจจุบัน รายงานสภาวะการศึกษาไทย พ.ศ. 2554-2555 ของวิทยากร

เซียงกุก (บทความออนไลน์) พบว่า ผู้บริหารในยุคการปฏิรูปการศึกษามีภารกิจที่ต้องให้ความร่วมมือ เสียสละ และอุทิศตนที่จะช่วยแก้ไขปัญหาคriticalหลายประการ ดังนั้น การจัดการศึกษาหรือกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ เป็นธรรมชาติ และมีคุณภาพที่ใช้งานได้ และสอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมของประเทศ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ด้านภาวะผู้นำจากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมในอดีต มาสู่แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ที่มุ่งเน้นผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกลระดับสากลมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมุ่งเน้นไปที่การมีคุณธรรมสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานให้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีมด้วยเหตุนี้หลักการของภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงเป็นแนวทางและคำตอบที่มีความเหมาะสมและลงตัวกับสำหรับสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นกับทุกองค์กรด้วยเหตุผลและหลักการของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (servant leadership) ที่มีความรับผิดชอบพื้นฐานคือการให้บริการแก่ผู้ตามทำให้เสริมพลังอำนาจแก่ผู้ตามตามแนวคิดของ Yukl (2002, p. ) สำหรับภาวะผู้นำของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไทยในปัจจุบันลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความเหมาะสมเนื่องจากภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการได้มีการประยุกต์ไปใช้ทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย สามารถประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้ปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักการปฏิบัติในองค์กร 2) การใช้หลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์กร 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและองค์กรธุรกิจ โดยแนวคิดของSpear (2004) สอดคล้องกับทัศนะของBlanchard (2006) ที่ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจะต้องเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่เก่ง เพราะงานของผู้นำประเภทนี้คือการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งการประพฤติตนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจะทำให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มความพึงพอใจ และทำให้ยินดีที่จะร่วมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของMiears(2004) Anderson (2005) Valdemar (2008)และยังสอดคล้องกับ Russell and Stone (2002) ที่ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกันกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของลัมทฤษี กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง

(2553, หน้า ) ดังนั้น การใช้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการในการทำงานและบริหารงานย่อมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งการทำงานให้มีประสิทธิภาพต้องพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับเพื่อนร่วมงานและส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในองค์กร ส่งผลต่อไปถึงบุคลากรครูผู้รับบริการให้มีความพร้อมที่จะสอนเด็กนักเรียนต่อไปด้วยเหตุผลดังกล่าว ภาวะผู้นำไฟบริการอาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน คุณสมบัติ 10 ประการของภาวะผู้นำไฟบริการ ดังนี้ 1) การรับฟังอย่างตั้งใจ (Listening) 2) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) การพิทักษ์รักษา (Stewardship) 9) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) และ 10) การสร้างชุมชน (Building Community)

การบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเกี่ยวข้องกับข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียน ซึ่งถือว่าเป็นงานที่สำคัญต้องพัฒนาถือเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนององภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลมีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ จากผลการวิจัยของ รณกฤต รินทะชัยและคณะ (2557, บทควมทางวิชาการ) ปัญหาการบริหารงานบุคคลไม่มีสมรรถภาพในการบริหารซึ่งเกิดจากการขาดแคลนบุคลากร ปัญหาการช่วยราชการ ปัญหาการอบรม ปัญหาหนี้สินมาก ปัญหาการพิจารณาความชอบที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรมตามหลักเกณฑ์ รวมทั้งปัญหาการไม่มีจิตอาสาในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาที่กล่าวมานี้ทำให้บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ไม่มีกำลังใจที่จะทุ่มเทการทำงาน ล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีเพื่อจะได้ขับเคลื่อนการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาคือ บุคลากรเป็นคนดี มีความสุขและสิ่งที่จะทำให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายคือข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องบริหารโดยเข้าใจงานบุคคลเป็นสำคัญ

ดังนั้น “ภาวะผู้นำใฝ่บริการ” เป็นการสื่อความหมายของภาวะผู้นำในเชิงบวก และไม่ใช่เรื่องของการรับใช้ผู้อื่นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นหลักการทำงานเป็นทีม หลักพฤติกรรมที่เอาใจใส่ผู้อื่น หลักการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม หลักการสนใจต่อความก้าวหน้าและเติบโตของ ผู้ตามและในขณะเดียวกันก็ให้ความสนใจต่อการเติบโตขององค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่อยู่ภายใต้แนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant leadership) ทั้งสิ้น การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาจึงมีความเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน อีกทั้งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงมีค่อนข้างน้อย ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ต้องใช้โปรแกรมการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยโครงการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศและโครงการสร้างสรรค์เครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศซึ่งจะพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้เกิดความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานต่อไป

### หลักการของโปรแกรม

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีหลักการ ดังนี้

1. โปรแกรมที่สร้างขึ้นเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำ เป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิด รวบรวม การพัฒนาความเข้าใจ และความสามารถต่างๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง
2. โปรแกรมยึดกระบวนการและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ประกอบด้วย การระดมความคิดเห็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล
3. โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้ ทั้งที่เป็นการพัฒนาสำนักงานหรือระดับศึกษาธิการภาค



### จุดมุ่งหมายของโปรแกรม

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษามีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติ เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษา
2. เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษา
3. เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### เนื้อหาการพัฒนา

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษามีจำนวน 4 หน่วย ดังนี้

- หน่วยที่ 1 การมีพลังแห่งการทำงาน
- หน่วยที่ 2 การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม
- หน่วยที่ 3 ความสุภาพอ่อนโยน
- หน่วยที่ 4 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

### หน่วยที่ 1 การมีพลังแห่งการทำงาน

ระยะเวลา 3 ชั่วโมง

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ลักษณะหน้าที่ ความสำคัญ และการพลังแห่งการทำงาน
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงาน
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความสามารถในการทำงานและประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
4. เพื่อสร้างความตระหนักในการเป็นผู้นำใ้บริการ

## เนื้อหา

การมีพลังแห่งการทำงาน

1. บริบทพลังแห่งการทำงาน
2. ความตระหนักรู้การเสริมพลังแห่งการทำงาน
3. กิจกรรม K.M.

## ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอน วิธีการศึกษาคู่มือแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
2. วิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากลุ่มๆ ละเท่าๆ กัน ร่วมสนทนา และวิเคราะห์ ตามเนื้อหาที่กำหนดให้
3. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มสนทนา อภิปรายและสรุปประเด็นสำคัญโดยการเขียนแผนผังความคิด (Mind Mapping) เกี่ยวกับการมีพลังแห่งการทำงานลงในกระดาษฟลิปชาร์ต ตามประเด็นที่กำหนดไว้
4. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มส่งตัวแทน เพื่อมานำเสนอผลงาน อภิปราย และสรุปถึงการมีพลังแห่งการทำงาน
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการ พัฒนาการมีพลังแห่งการทำงาน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา หน่วยที่ 1 การมีพลังแห่งการทำงาน
2. กระดาษฟลิปชาร์ต
3. ปากกาเมจิก

## การวัดและประเมินผล

1. ประเมินการปฏิบัติกิจกรรม
2. ประเมินความสนใจ และความตั้งใจในการร่วมกิจกรรม
3. ประเมินผลการปฏิบัติงานการมีพลังแห่งการทำงาน

## การมีพลังแห่งการทำงาน

### 1. บริบทพลังแห่งการทำงาน

#### 1.1 การแสดงบทบาทผู้นำเพื่อเสริมพลังอำนาจ

คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการให้แน่ใจว่าทุกคนมีความรู้สึกและต้องการที่จะรู้ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนขององค์กรว่าจะไปทางใด ดังนั้นเพื่อที่ผู้นำจะบรรลุในบทบาทหน้าที่นี้ ผู้นำใ้บริการจะต้อง:

1. พัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นที่พึงพอใจต่อผู้ให้บริการให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ รวมทั้งการมีผลผลิตและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. แสดงความรู้และทักษะเพื่อเติมเต็มวิสัยทัศน์นั้นๆ
3. แสดงความสามารถในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการเพราะผู้รับบริการล้วนเป็นมาตรการวัดความสำเร็จของความเป็นผู้นำ

#### 1.2 การตระหนักรู้ในการเป็นผู้นำอย่างมีความมุ่งมั่น

ปัจจุบัน การบรรลุความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนไม่อาจทำได้ด้วยการชี้นำและการควบคุม แต่จะต้อง “พุ่มพัก” ให้พวกเขาเกิดความมุ่งมั่น ผู้นำจะต้องเข้าใจและเรียนรู้ว่าทำไมกระบวนการดั้งเดิมของการทำงานโดยการชี้นำและการควบคุมจึงไม่ได้ผล และจะต้องเข้าใจให้ถูกต้องว่าเขาควรทำอะไรเพื่อพัฒนาคนเหล่านั้น ผู้ซึ่งมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดดังนั้น การสอนงานเป็นพี่เลี้ยงแบบตัวต่อตัว จึงกลายเป็นที่นิยมมากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่ต่างไปจากการชี้นำ เพื่อที่จะบรรลุบทบาทหน้าที่นี้ ผู้นำยุคใหม่จะต้อง:

1. แสดงความมุ่งมั่น ตั้งใจในการสอนงานทั้งรายบุคคลและเป็นทีม เพื่อพัฒนาขึ้นสู่ระดับสูงในทุกๆ ระดับของการปฏิบัติงาน
2. แสดงความรู้และทักษะเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่เป็นหัวหน้าการสอนงาน
3. มุ่งมั่นตั้งใจและสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อที่จะบรรลุโดยพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในองค์กร
4. แสดงความรู้และทักษะที่จะพัฒนาศักยภาพและอาชีพของสมาชิก

#### 1.3 การเป็นผู้นำทีม

ปัจจุบันทีมกลายเป็นหน่วยย่อยเบื้องต้นของการผลิต และเป็นที่มาของการพัฒนาต่อเนื่องเพื่อที่จะบรรลุการนำทีม การจัดการกระบวนการงานได้กลายเป็นสิ่งที่

ชัดเจนมากขึ้นสำหรับผู้ที่ต้องการจะนำทีมงานและองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของผลิตภัณฑ์และการส่งมอบการบริการต่อลูกค้า ซึ่งนั่นก็คือ “กระบวนการ” โดยที่ผลิตภัณฑ์และการให้บริการจะต้องได้รับการพัฒนา เพื่อบรรลุข้อนี้ ผู้นำยุคใหม่จะต้อง:

1. แสดงให้เห็นความมุ่งมั่นที่จะนำทีมโดยใช้ศักยภาพสูงสุดของพวกเขาเหล่านั้น
2. แสดงความรู้และทักษะเพื่อช่วยในการประชุมทีม และแสดงภาวะผู้นำกับทีมอื่นๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่
3. แสดงให้ทีมเห็นถึงการจัดการกระบวนการทำงาน
4. แสดงให้ทีมเห็นความรับผิดชอบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ
5. แสดงความรู้และทักษะเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการ

สำหรับการเปลี่ยนแปลงได้กลายเป็นคุณลักษณะและเป็น “วิถี” ขององค์กรไปแล้ว และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงเป็นรากฐานของการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เพื่อที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ผู้นำยุคใหม่จะต้อง:

1. สามารถคาดการณ์ เข้าใจแหล่งที่มา และกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

2. ใช้ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาสที่จะพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น

#### 1.4 การจัดการโครงการ

หลายๆ องค์กรที่การจัดการโครงการเน้นให้เห็นถึงความเป็นที่นิยม เช่นการระดมกลุ่มคนให้มาทำงานร่วมกันในช่วงเวลาที่เฉพาะเจาะจงเพื่อบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงการจัดคนให้เข้าไปอยู่ในโครงการต่างๆก็เป็นวิธีที่เห็นได้ชัดในการพัฒนาการแก้ปัญหาและการจัดการอะไรๆ ที่สร้างสรรค์ใหม่ๆ ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ขององค์กรเพื่อบรรลุบทบาทหน้าที่นี้ ผู้นำจะต้อง:

1. สามารถที่จะวางแผนโครงการพิเศษ เพื่อบรรลุการบริหารจัดการเฉพาะอย่างรวมทั้งการผลิตและการพัฒนาตามความจำเป็นของหน่วยงาน

2. มีความรู้และทักษะ ที่จะจัดการกับโครงการเหล่านี้เพื่อความสำเร็จที่สมบูรณ์

#### 1.5 การสร้างเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็คือเกณฑ์การประเมินผลงานอย่าง

ต่อเนื่องโดยรู้ถึงสิ่งที่จะต้องการประเมินและวิธีประเมิน ผู้นำสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่โอกาสและความเป็นไปได้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำบทบาทหน้าที่นี้ให้สำเร็จ ผู้นำจะต้อง:

1. สามารถที่จะพัฒนาแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างผสมผสาน
2. รู้จักวิธีใช้เครื่องมือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 2. ความตระหนักรู้การเสริมพลังอำนาจครูกับการทำงาน

การเสริมพลังการทำงาน มีความหมายแตกต่างกันไปตามกลุ่มบุคคลที่ใช้และใช้ได้หลายมิติ ทั้งในเชิงกระบวนการและผลลัพธ์

ความไว้วางใจกันของครูและบุคลากรการเสริมพลังการทำงานโดยการสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกันในการทำงานโดยอยู่บนความเชื่อและจริยธรรมทางสังคม ค่านิยม การช่วยเหลือ มีน้ำใจให้กัน การเสริมพลังการทำงานต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ความเชื่อถือไว้วางใจร่วมกันรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดเป้าหมายการทำงานกระทำที่เป็นการสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุปัจจัย สภาวะการณ์หรือวิธีการต่างๆ ที่ช่วยให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ได้พัฒนาความสามารถในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น อย่างริเริ่มสร้างสรรค์และตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง โดยอาศัยหลักการและ จริยธรรมทางสังคม เรื่องการแบ่งปันการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และการมีส่วนร่วมอย่างภาคภูมิใจ

ผลลัพธ์ (Product) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมโดยมีการแสดงพฤติกรรมอย่างสร้างสรรค์ทางบวก

ด้านกระบวนการ เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างเสริมพัฒนา และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและทีมงานให้ครอบคลุม ขอบข่ายและสภาพการดำเนินงานภายในองค์การ

ความตระหนักสำหรับองค์การด้านผลลัพธ์ เป็นศักยภาพที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่ได้รับการเสริมพลังการทำงานทั้งจากการเสริมพลังการทำงานโดยตนเองหรือการเสริมพลังการทำงานจากบุคคลอื่น ปรากฏผลเป็นคุณลักษณะของบุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความรู้สึกรับผิดชอบ เป็นตัวของตนเองมีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของตน สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง และสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ทั้งของตนเองและขององค์การ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ความตระหนักในการเสริมพลัง

อำนาจในตนเอง ดังนี้

- 1) การมีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองเชิงบวก โดยบุคคลเชื่อว่า ตนเองเป็นผู้มีความสามารถและมีคุณค่า
- 2) การมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ได้
- 3) การมีทรัพยากรหรือแหล่งทรัพยากรที่เอื้ออำนวยให้การทำงาน บรรลุเป้าหมาย
- 4) การมีข้อมูลข่าวสาร หมายถึง เป็นผู้สนใจใฝ่รู้ ติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ แนวคิดการที่บุคคลจะสามารถเข้าสู่กระบวนการเสริมพลังอำนาจได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเสริมพลังอำนาจของบุคคลนั้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายในและภายนอกบุคคลปัจจัยภายใน ได้แก่ ความเชื่อ (Beliefs) ค่านิยม (values) ประสบการณ์ (experience) และเป้าหมายของตนเอง (determination) ปัจจัยภายในต่างๆ นี้มีอิทธิพลอย่างสูงในการช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในแง่ดี มั่นใจในความสามารถของตนว่าจะทำงานได้ประสบผลสำเร็จ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคมที่บุคคลได้รับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดรูปแบบขององค์การ ทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และบรรยากาศในการทำงาน

### 2.1 กลยุทธ์การสร้างเสริมพลังการทำงาน

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน
2. การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
3. การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับทั้งในระดับบุคคลระหว่างบุคคล ทีมงานและองค์การ

### 2.2 ลักษณะการฝึกอบรมแบบเสริมพลัง

วิธีการเสริมพลังการทำงานให้แก่บุคคล ซึ่งเมื่อนำมาใช้ในบริบทของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครู มีลักษณะดังนี้

1. การเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูมองเห็นความสัมพันธ์ของตนเองกับสิ่งแวดล้อม และเชื่อว่าตนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง ชุมชน และสังคมได้
2. การเรียนรู้เริ่มต้นจากประสบการณ์ของครู แล้วให้ครูได้คิดวิเคราะห์โดยใช้วิจารณญาณเพื่อโยงปัญหาต่างๆ ของตนเข้ากับปัจจัยที่เป็นสาเหตุ การเกิดความเข้าใจ

ดังกล่าวจะนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรมการสอนของครูให้มีความถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

3. การให้ครูได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างแท้จริง ในทุกขั้นตอนของการเรียนรู้ ตั้งแต่การเลือกประเด็นที่สนใจและมีความสำคัญต่อตนเอง การวางแผนกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการสนทนา การจัดกิจกรรมการสอนของครูให้มีความถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

4. ใช้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยวิทยากรมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้หรือผู้ประสานงาน ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ความคิด ประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้จะทำให้แต่ละคนได้เกิดความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความเป็นจริง แล้ว ยังช่วยให้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกว่าพลังสนับสนุนมากพอที่จะแก้ไขปัญหา หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

5. การเรียนรู้ก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ทักษะ ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทันที หรือมีการเปลี่ยนแปลงภายหลัง เมื่อได้ลงมือกระทำกิจกรรมต่างๆ นอกจากนี้กระบวนการเรียนรู้จะนำไปสู่การกระทำเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยวิทยากรต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูมีการวางแผนร่วมกันสำหรับการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง

6. การเรียนการสอนมีความยืดหยุ่น และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง วิทยากรมีการปรับเนื้อหา วิธีการ และสื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคนและของทีมการเรียนรู้ไม่จำกัดเฉพาะในห้องเรียน เนื่องจากใช้วิธีให้ครูได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง และจากการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองได้ตลอดเวลา

7. การเรียนการสอนในการฝึกอบรมต้องสนุกสนานไม่น่าเบื่อสำหรับเทคนิคที่นำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน หรือการฝึกอบรมแบบเสริมพลังการทำงาน ส่วนมากเป็นวิธีการส่งเสริมให้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ความคิด และการวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง และเป็นปัญหาที่ผู้เรียนสนใจ เป็นเทคนิคที่ส่งเสริมให้ทีมได้ทำความเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหาที่กำลังศึกษาร่วมกัน เทคนิคเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม ศิลปะ ดนตรี และการประดิษฐ์สิ่งต่างๆ ที่ทำให้ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์ และทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกว่าตนมีความสามารถ ได้รับการยอมรับ เกิดการเห็นคุณค่าของตนเอง นำไปสู่ความรู้สึกมีพลัง และสามารถร่วมมือกันแก้ไขปัญหาได้ในที่สุด (นิตยา เพ็ญศิริภา. 2542)

## 2.3 หน้าที่วิทยากรในการฝึกอบรมแบบเสริมพลัง

วิทยาการในการฝึกอบรมแบบเสริมพลังมีหน้าที่เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ซึ่งต้อง  
 เชื้ออำนาจกระตุ้น สร้างโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้นำประสบการณ์ ความคิดเห็น ความเชื่อ  
 และศักยภาพที่มีอยู่ออกมาสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคความรู้ใหม่  
 รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและสังคม

ข้อควรคำนึงในการเป็นวิทยากรการฝึกอบรมแบบเสริมพลัง

### 1. ด้านบุคลิกภาพ

1.1 ควรเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับฟังความ  
 คิดเห็นของผู้อื่นมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีอารมณ์ขัน สื่อสารกับผู้อื่นได้ชัดเจนทั้งการพูด การ  
 เคลื่อนไหว และการใช้สายตา

1.2 เป็นผู้รักการเรียนรู้ กระตือรือร้น เปิดเผย จริงใจ พร้อมจะเรียนรู้ไป  
 กับผู้เข้าอบรมอยู่เสมอ

1.3 มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการให้สอดคล้องกับ  
 สถานการณ์ที่ไม่คาดคิดไว้ล่วงหน้าได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

1.4 มีความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้อื่น ทั้งด้านอารมณ์ ความรู้สึกและ  
 ความพร้อมในการเรียนรู้ ตลอดจนสถานการณ์ในกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อาจเกิดการครอบงำ  
 ทางความคิด หรือการเกิดความขัดแย้งในกลุ่ม ซึ่งวิทยากรต้องสามารถสังเกตให้ได้อย่าง  
 รวดเร็ว และแก้ไขสถานการณ์ได้ทันต่อเหตุการณ์

1.5 เป็นผู้อ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ทำตนเหนือผู้อื่น ไม่แสดงท่าทางเบียดเบียน  
 หรือหมัดพลัง

### 2. ด้านความเชื่อ

2.1 มีความเชื่อในศักดิ์ศรีของมนุษย์ และยอมรับความแตกต่างระหว่าง  
 บุคคล อันเป็นพื้นฐานไปสู่การให้อิสระแก่ผู้อื่นในการจัดการเรียนรู้

2.2 มีจิตสำนึกในคุณธรรม จริยธรรม พร้อมจะช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความ  
 เต็มใจ

2.3 เชื่อมั่นในการมีส่วนร่วม และการพัฒนาที่ยั่งยืน

### 3. ด้านความรู้และทักษะ

3.1 มีความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาที่จำเป็นในการจัดการฝึกอบรมเป็น  
 อย่างดี รวมถึงเนื้อหาอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อเนื้อหาสาระของการจัดการเรียนรู้ให้มี  
 ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



3.2 มีทักษะในการฟัง และตั้งคำถาม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน  
การระดมความคิดเห็นและการสร้างการมีส่วนร่วม

3.3 มีทักษะในการจับประเด็น และควบคุมประเด็น

3.4 มีทักษะในการวิเคราะห์ ความสามารถในการแยกแยะ เชื่อมโยง  
และรวบรวมประเด็นต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปได้

3.5 มีทักษะการพูดและการนำเสนอที่ดี มีทักษะการใช้สื่อและเทคนิค  
ที่หลากหลายในการจัดการฝึกอบรมแบบเสริมพลังการทำงาน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่  
จะต้องมีผู้ช่วยวิทยากรในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพราะการจัดการฝึกอบรมแบบเสริมพลัง  
การทำงาน ผู้เข้าอบรมต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการสื่อสารแลกเปลี่ยนความ  
คิดเห็นอยู่เสมอในการระดมความคิดเห็น และการนำเสนอผลงานแต่ละครั้งต้องมีการจับ  
ประเด็น ตีบทสรุป คำ ช่วยแจกเอกสาร จัดวางสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งวิทยากรไม่สามารถ  
จัดทำได้ด้วยตนเองตามลำพัง จึงควรมีการจัดเตรียมผู้ช่วยวิทยากรทำหน้าที่ดังกล่าว  
รวมถึงควรมีบทบาทในการช่วยเสริมสร้างบรรยากาศ และกระตุ้นการเรียนรู้ในกิจกรรม  
บางช่วง คอยเก็บประเด็นสำคัญที่ต้องการตรวจสอบ จุดบันทึกการดำเนินการจัดการ  
เรียนรู้ ข้อคิดเห็นและเนื้อหาในแต่ละวัน เพื่อนำมาจัดทำเอกสาร รายงานสรุปการจัดการ  
กระบวนการเรียนรู้ บทบาทของผู้ช่วยวิทยากรจึงต้องการผู้ที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับ  
วิทยากรตาม ที่กล่าวมาด้วย

#### 2.4 แนวทางการวัดและประเมินการเสริมพลังการทำงาน

การวัดและประเมินการเสริมพลังการทำงาน ใช้แนวคิดการประเมินแบบ  
เสริมพลัง (Empowerment Evaluation) โดย

1. ด้านจิตวิทยาชุมชน และปฏิบัติการทางมนุษยวิทยา มาใช้ลักษณะการ  
ประเมินจุดมุ่งหมาย เพื่อช่วยให้บุคคลในองค์การสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุง  
การทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยใช้หลักการแบบประชาธิปไตย และความร่วมมือกันทุกฝ่าย  
ตลอดจนความซื่อสัตย์ในการประเมินตนเอง

2. การประเมินแบบเสริมพลังต่างจากการประเมินทั่วไป ที่จุดหมาย  
ปลายทางของการประเมินซึ่งถือว่าการตัดสินคุณค่าของโครงการเป็นเพียงส่วนหนึ่งของ  
การประเมินเท่านั้น ทั้งนี้เพราะคุณค่าของโครงการอาจเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขต่างๆ  
ตามแนวคิดของความเป็นพลวัต

1. การวัดและประเมินการเสริมพลังการทำงานต้องครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับ

1. การมีส่วนร่วมของผู้เรียนในกิจกรรมการศึกษา เพราะการทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกันในการศึกษา เป็นกิจกรรมสำคัญของการเสริมพลังการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมให้บุคคลรับรู้คุณค่าและความสามารถของตนจนเกิดความเชื่อว่า จะสามารถเปลี่ยนแปลงสภาพปัญหาที่ประสบอยู่ได้

2. วัดผลพลอยได้ เช่น ความพึงพอใจของบุคคลต่อการปฏิสัมพันธ์ หรือการรวมกลุ่มกันในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน

3. วัดผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการทำงานหรือวัดที่คุณภาพของผลงานการวัดการเสริมพลังการทำงาน ควรกระทำให้ครอบคลุมทั้ง 3 แนวคิด การประเมินผลโครงการที่ใช้แนวคิดการเสริมพลังการทำงาน จึงควรมีระยะเวลาเพียงพอที่จะสามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้การนำวิธีการประเมินผลเชิงคุณภาพมาใช้ร่วมด้วยจะช่วยให้สามารถอธิบายผลของโครงการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่าการฝึกอบรมแบบเสริมพลังการทำงานมีลักษณะสำคัญที่เป็นจุดเด่นคือ เป็นการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรม มีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างแท้จริงในทุกขั้นตอนของการเรียนรู้ ใช้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมเริ่มต้นจากประสบการณ์ของครูควบคู่กับการลงมือปฏิบัติ การจัดการเรียนการสอนในการฝึกอบรมต้องสนุกสนานยืดหยุ่น และไม่จำกัดเฉพาะในห้องฝึกอบรมเท่านั้น ส่วนการวัดและประเมินการเสริมพลังการทำงานควรกระทำให้ครอบคลุม ทั้งการมีส่วนร่วมของผู้เข้าอบรมในการทำกิจกรรมกลุ่มการวัดความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม และวัดผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการทำงานหรือคุณภาพของงาน การประเมินผลโครงการควรมีระยะเวลาเพียงพอที่จะสามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และควรนำการประเมินเชิงคุณภาพมาใช้ร่วมด้วยจึงจะมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

### 3. กิจกรรม K.M. (KNOWLEDGE MANAGEMENT)

3.1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย

คืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

## 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

เป็นการสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป

## 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เป็นการกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และใช้งานได้ง่าย

## 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์

## 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

## 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

เป็นการแบ่งปัน สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่ม คุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

## 7. การเรียนรู้ (Learning)

เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และ ประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

## 3.2 การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีโครงสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มีกบฏอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้ก็การบริหารจัดการความรู้ก็มีใช้เรื่องยากจนเกินไป

ทั้งนี้ สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

### 3.3 โมเดลการจัดการความรู้

### โมเดลเซกิ (SECI Model) [8] ถูกเสนอโดย โนนากะ กับ ทาเคอุชิ

(Nonaka และ Takeuchi, 1995) คือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมารื้อต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน

#### 1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) S : Tacit to Tacit

กระบวนการที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ด้วยกัน เป็นการแบ่งปันประสบการณ์แบบเผชิญหน้าระหว่างผู้รู้ เช่น การประชุม การระดมสมอง ที่มาจากความรู้ การเรียนรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เฉพาะเรื่อง เฉพาะพื้นที่ แล้วนำมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ที่มีใช้เพียงการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือตำรา

#### 2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) E : Tacit to Explicit

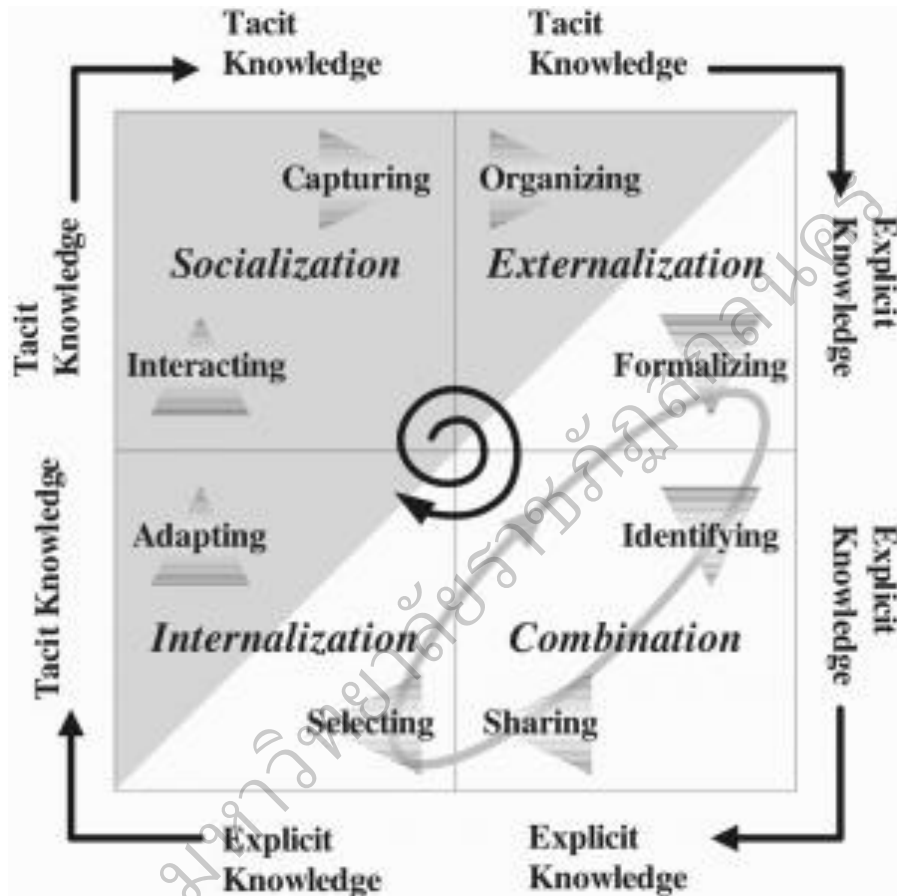
กระบวนการที่ 2 อธิบายความสัมพันธ์กับภายนอกในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) อาจเป็นการนำเสนอในเวทีวิชาการ หรือบทความตีพิมพ์ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่ถูกฝังอยู่ในความรู้ฝังลึกให้สื่อสารออกไปภายนอก อาจเป็นแนวคิด แผนภาพ แผนภูมิ เอกสารที่สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้เรียนรู้ด้วยกันที่เข้าใจได้ง่าย ซึ่งความรู้ฝังลึกจะถูกพัฒนาให้ตกผลึกและถูกสังเคราะห์ แล้วนำไปสู่การแบ่งปันเปลี่ยนเป็นฐานความรู้ใหม่ที่ถูกนำไปใช้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในกระบวนการใหม่

#### 3. การรวบรวมความรู้ (Combination) C : Explicit to Explicit

กระบวนการที่ 3 อธิบายความสัมพันธ์การรวมกันของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่ผ่านการจัดระบบ และบูรณาการความรู้ที่ต่างรูปแบบเข้าด้วยกัน เช่น นำความรู้ไปสร้างต้นแบบใหม่ ไปสร้างสรรค์งานใหม่ ได้ความรู้ใหม่ โดยความรู้ชัดแจ้งได้จากการรวบรวมความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กร แล้วนำมารวมกัน ปรับปรุง หรือผ่านกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ แล้วความรู้ใหม่จะถูกเผยแพร่แก่สมาชิกในองค์กร

#### 4. การผนึกฝังความรู้ (Internalization) I : Explicit to Tacit

กระบวนการที่ 4 อธิบายความสัมพันธ์ภายในที่มีการส่งต่อความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) สู่ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) แล้วมีการนำไปใช้ในระดับบุคคล ครอบคลุมการเรียนรู้และลงมือทำ ซึ่งความรู้ชัดแจ้งถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ฝังลึกในระดับบุคคลแล้วกลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร



ภาพโมเดลการจัดการความรู้

### ใบกิจกรรมที่ 1

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่ม ร่วมสนทนาและระดมความคิด เรื่อง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการมีพลังแห่งการทำงานแล้วช่วยกันตอบคำถาม พร้อมกับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกัน

-----  
1. ความหมายของการมีพลังแห่งการทำงาน

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

2.อธิบายบริบทพลังแห่งการทำงาน

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

3.อธิบายความตระหนักรู้การเสริมพลังแห่งการทำงาน

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

4.อธิบายกิจกรรม K.M.

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

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ดวงกมลสุจริตกุล, (2552). **Building Resilience in Rural Communities** เอกสาร  
อิเล็กทรอนิกส์

เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2552

ไพบูลย์วัฒนศิริธรรม.(2552). เทคนิคการรวมพลังสร้างอนาคต (AIC) .กรุงเทพมหานคร.  
นิตย์ ทศนิยม .(2555) .การสร้างเสริมสุขภาพ : การสร้างพลังอำนาจ.ขอนแก่น : คลัง  
น่านาวิทยา.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร





## หน่วยที่ 2 การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม

ระยะเวลา 3 ชั่วโมง

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ และลักษณะของการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับการมุ่งประโยชน์ต่อสังคมสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อสร้างความตระหนักในการเป็นผู้นำใฝ่บริการ

### เนื้อหา

การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม

1. ความหมายของการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม
2. หลักคำสอนของพระพุทธศาสนาที่มุ่งความสุขแก่บุคคล
3. การทำประโยชน์เพื่อสังคม
4. แนวทางการรับผิดชอบต่อสังคม

5. ความรับผิดชอบต่อชุมชนและการส่งเสริมการศึกษา

6. หลักธรรมาภิบาล

### ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอน วิธีการศึกษาคู่มือแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
2. วิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากลุ่มๆ ละเท่าๆ กัน ร่วมสนทนา และวิเคราะห์ ตามเนื้อหาที่กำหนดให้
3. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มสนทนา อภิปรายและสรุปประเด็นสำคัญโดยการเขียนแผนผังความคิด (Mind Mapping) เกี่ยวกับการมุ่งประโยชน์ต่อสังคมลงในกระดาษฟลิปชาร์ต ตามประเด็นที่กำหนดไว้
4. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มส่งตัวแทน เพื่อมานำเสนอผลงาน อภิปราย และสรุปถึงการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการการการมุ่งประโยชน์ต่อสังคมเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา หน่วยที่ 2 การมุ่งผลประโยชน์ต่อสังคม
2. กระดาษฟลิปชาร์ต
3. ปากกาเมจิก

### การวัดและประเมินผล

1. ประเมินการปฏิบัติกิจกรรม
2. ประเมินความสนใจ และความตั้งใจในการร่วมกิจกรรม
3. ประเมินผลการทำงานการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม



### การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม

#### 1. ความหมายของการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม

**S = Social responsibility** หมายถึง ความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะร่วมมือและร่วมทำกิจกรรมขององค์กร เช่นการประหยัดพลังงาน และน้ำ การทิ้งขยะให้ถูกที่ การใช้อุปกรณ์การทำงานอย่างประหยัดมีส่วนร่วมในการทำงานพัฒนาคุณภาพขององค์กร

ความหมายตามหลักธรรมพระพุทธศาสนา

หลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนาที่มุ่งประโยชน์และความสุขแก่บุคคล ได้แก่

1. ทิฐุธรรมมีกัตถะ คือ ประโยชน์ในปัจจุบัน ได้แก่การตั้งตัวได้อย่างมั่นคง มีทรัพย์ใช้

จ่ายไม่ขัดสน หลักปฏิบัติเพื่อให้ได้รับประโยชน์ในปัจจุบันมี 4 ประการ

- 1.1 อุฏฐานสัมปทา มีความหมั่นขยัน
- 1.2 อารักขสัมปทา รักษาทรัพย์ที่หามาได้
- 1.3 กัลยาณมิตตตา คบเพื่อนที่ดี

1.4 สมชีวิตา เลี้ยงชีวิตตามสมควรแก่กำลังทรัพย์ที่หามาได้

**2. สัมปรายิกัตถะ** คือ ประโยชน์ในภายหน้า หมายถึงในอนาคตของชาติ  
ปัจจุบันนี้

หรือในชาติต่อๆ ไป ได้แก่ความอุ่นใจว่าได้ทำความดีไว้พร้อมแล้ว สามารถหวังความเจริญ  
ในอนาคตหรือหวังสุดดีในชาติต่อไปได้หลักปฏิบัติเพื่อให้ได้รับประโยชน์ในภายหน้า  
มี 4 ประการ

2.1 สัทธาสัมปทา มีศรัทธาที่ถูกต้อง

2.2 สีสสัมปทา มีศีลบริสุทธิ์ตามภูมิชั้นของตน

2.3 จาคสัมปทา ทำการบริจาคอย่างสมบูรณ์

2.4 ปัญญาสัมปทา มีปัญญาเพียบพร้อม รู้จักบาปบุญคุณโทษ

**3. ปรมัตถะ** ประโยชน์อย่างยิ่ง คือ นิพพานความดับกิเลสและกองทุกข์ได้  
สิ้นเชิงซึ่งจะบรรลุได้ด้วยการดำเนินตามอริยมรรคมีองค์ 8 ประการเมื่อปฏิบัติตาม  
อริยมรรคย่อมได้รับผลตามสมควรแก่การปฏิบัติ

## 2. หลักคำสอนของพระพุทธศาสนาที่มุ่งความสุขแก่บุคคล

โดยสอนเรื่องความสุขและวิถีปฏิบัติให้ถึงความสุข ความสุขมี 2 ประเภท คือ โลก  
กียสุข ความสุขที่เกี่ยวข้องกับโลก และโลกุตตรสุข ความสุขเหนือโลก

**โลกียสุข** สำหรับความสุขของคฤหัสถ์มี 4 ประการคือ 1) สุขเกิดจาก  
ความมี  
ทรัพย์ 2) สุขเกิดจากการจ่ายบริโภค 3) สุขเกิดจากความไม่ต้องเป็นหนี้ 4) สุขเกิดจาก  
การประกอบกิจการงานที่ปราศจากโทษ

**โลกุตตรสุข** ความสุขของพระอริยบุคคลผู้พ้นจากกิเลสบางส่วนหรือสิ้นเชิง  
การกำจัดกิเลสได้หมดสิ้นนั้นพระพุทธศาสนา ถือว่าเป็นความสุขอย่างยิ่ง เศรษฐกิจ  
พอเพียง

คำว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” หมายถึง เศรษฐกิจที่พึ่งตนเองได้เน้นการผลิตและ  
การบริโภคแบบพออยู่พอกินเป็นหลัก ซึ่งไม่ได้เน้นกำไรสุทธิหรือความร่ำรวยเป็นเป้าหมาย  
สูงสุดเป็นระบบเศรษฐกิจที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบันของเราทรงดำริ  
ขึ้นมาเพื่อแสวงหาทางออกจากวิกฤตเศรษฐกิจให้กับสังคมไทย ปรัชญาของเศรษฐกิจ  
พอเพียงก็คือ ” การที่พึ่งตนเองได้ ” เศรษฐกิจพอเพียงนี้เน้นให้คนในชุมชนพัฒนาชีวิต

ความสามารถในการผลิตและบริโภคอย่างพอเพียงไปจนถึงขั้นการแปรรูปอุตสาหกรรมครัวเรือนสร้างอาชีพและเสริมทักษะทางวิชาการที่หลากหลายใช้ชุมชนดำรงอยู่ได้ด้วยการยึดหลักแห่งความถูกต้องดีงาม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นต้น

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักของเศรษฐกิจพอเพียงก็คือ ความสงบสุขของผู้คนในสังคม ประชาชนมีกินมีใช้อย่างเพียงพอแก่ความต้องการที่สำคัญต้องไม่ทำตนและผู้อื่นเดือดร้อนซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนาหลายประการดังนี้

1. หลักธรรมการพึ่งพาตนเอง ( อตตาทิออตต โนนาถิ )
2. หลักธรรมความรู้จักพอประมาณ ( อตตตถุญญา )
3. หลักธรรมเรื่องราวความสันโดษ ( สมนตุญญสิปรมัตถ )
4. หลักธรรมความเป็นผู้รู้จักใช้เหตุผลในการดำเนินชีวิต ( ธมฺมญญตาทตถุญญา )
5. หลักธรรมเรื่องทางสายกลาง หรือความพอดี ( มชฺฌิมปฏิปทา )
6. หลักธรรมเรื่องความไม่โลภมาก ( อโลภ )

กล่าวโดยสรุปแล้วเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักเศรษฐกิจที่สอดคล้องกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ หลักเศรษฐศาสตร์ตามแนวพุทธที่มุ่งให้มนุษย์จำกัด หรือความอยาก หรือความต้องการของตนเองแทนการกระตุ้นตัณหา หรือความอยาก เพื่อให้เกิดการบริโภคมากขึ้น (บริโภคนิยม) เนื่องจากพระพุทธศาสนาเห็นว่าความต้องการของมนุษย์นั้นไม่มีขีดจำกัดแต่ขณะเดียวกันทรัพยากรมีขีดจำกัด เมื่อไม่ประหยัดสิ่งเหล่านั้นก็จะหมดสิ้นไปในที่สุดการปฏิบัติตนตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงจึงต้องหันมาแก้ไขที่ตนเองก่อน จำกัดความอยากความต้องการ ให้รู้จักพอดี ไม่บริโภคเกินความพอดี หรือตกเป็นทาสของวัตถุเมื่อเราปฏิบัติได้ดังข้อที่กล่าวมาแล้ว ก็จะมีแต่ความสุขใจได้ง่ายขึ้นและยังเป็นการลดการแก่งแย่งแข่งขัน การเอาวัดเอาเปรียบซึ่งกันและกันการเบียดเบียนเบียดเบียนเพื่อนมนุษย์และสัตว์อื่นตลอดถึงการเบียดเบียนธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นสาเหตุของการเกิดภัยธรรมชาติตามมา

การอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาบูรณาการทางเศรษฐกิจ คือหลักเศรษฐกิจสายกลางหรือเศรษฐกิจมัชฌิมา หรือเป็นหลักคำสอนที่เป็นหัวใจที่สำคัญหรือคุณค่าทางจริยธรรมอยู่ตรงที่การดำรงชีวิตด้านการหาเลี้ยงชีพอย่างถูกต้องเรียกว่า สัมมาอาชีพะ หรือสัมมาเศรษฐกิจ

คำว่า “เศรษฐกิจ” มาจากคำสองคำรวมกันคือคำว่า เศรษฐ แปลว่า ดีเลิศ และ กิจ แปลว่า การประกอบกิจการ เมื่อนำคำสองคำมารวมกันจึงได้ความว่าการประกอบกิจการงานเกี่ยวกับการผลิต การจำหน่าย จ่าย แจก การบริโภคและการใช้สอยสิ่งต่าง ๆ ให้ได้ผลดี ส่วนคำว่าพอเพียงหมายถึง พออยู่พอกินความเหมาะสม หรือ ความพอดี และเมื่อรวมกันจึงได้ความว่า การผลิตจำหน่ายและบริโภคอย่างพอเหมาะพอดี อย่างประเสริฐ

แนวคิดหลักของเศรษฐกิจพอเพียง คือการนำคำสอนทางพระพุทธศาสนามาเป็นแนวทางในการประสานกลมกลืนกับวิถีชีวิตของชาวบ้านที่เป็นเกษตรกรอย่างชาญฉลาดและเป็นรูปธรรม หลักจริยธรรมดังกล่าวคือ **หลักการเดินสายกลาง** หรือ **มัชฌิมาปฏิปทา**ระดับโลกียธรรมคือธรรมที่เหมาะสมแก่ชาวบ้านทั่วไปได้แก่ความเป็นรู้จักพอในการบริโภคใช้สอยทรัพยากรธรรมชาติ และการใช้ชีวิตแบบไม่ฟุ้งเฟ้อฟุ้งเฟ้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นการเน้นการลด ละ เลิก อบายมุขด้วยการประพฤติตามหลักเบญจศีล และเบญจธรรมซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นวิถีพุทธ

เศรษฐศาสตร์แนวพุทธมีหลักที่เรียกว่า “ความรู้จักประมาณในการบริโภค (โภชนาเนกัตถัญญตฺวา) และหลักการไม่เบียดเบียนกัน ความไม่เบียดเบียนในพระพุทธศาสนา หมายถึงการไม่ทำร้ายชีวิตสัตว์ทั้งปวง (อหิงสา สัพพปาณานัง) ซึ่งรวมอยู่ในระบบนิเวศด้วยนับว่าเศรษฐศาสตร์แนวพุทธ เป็นเศรษฐศาสตร์ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตอย่างแท้จริง

สัมมาอาชีวะเป็นหัวใจของเศรษฐศาสตร์แนวพุทธสัมมาอาชีวะมักมาคู่กับสัมมาวาจาและสัมมากัมมันตะสัมมากัมมันตะคือการประกอบอาชีพที่สุจริต ไม่มีโทษ ไม่ผิดศีลธรรมเป็นงานที่หามาด้วยหยาดเหงื่อแรงงานของตนเองตามหลักการหาทรัพย์ที่ดีในพระพุทธศาสนา คือ การขยันทำงาน (อุฏฐานะสัมปทา) ประหยัดอดออม (อารักขสัมปทา) รู้จักคบเพื่อนที่ดี (กัลยาณมิตรตฺวา) และเลี้ยงชีวิตอย่างเหมาะสม (สมชีวิตา) การเลี้ยงชีวิตอย่างเหมาะสมตรงกับ คำว่า สัมมาอาชีวะในมรรคแปด

สัมมาอาชีวะ คือ การเลี้ยงชีวิตที่เหมาะสม ถูกต้อง แปลอีกอย่างหนึ่งว่า เศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งขยายความได้ว่า การเลี้ยงชีวิตก็คือการดำเนินชีวิตด้วยการผลิตการจำหน่าย และการใช้สอย คำว่า พอเพียง ก็คือ อย่างเหมาะสม ถูกต้องสัมมาอาชีวะเป็นชีวิตที่ประสบความสำเร็จ

อาชีพสมบัติ หมายถึง การเลี้ยงชีวิตหรือมีอาชีพที่ดีซึ่งตรงกันข้ามกับการเลี้ยงชีวิตที่ไม่ดีเรียกว่า อาชีพวิบัติเป็นการประกอบอาชีพที่ไม่ดี อันจะนำชีวิตและจิตใจของเรา ไกลเข้าไปสูหายนะอาชีพวิบัติแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. อาชีพวิบัติโดยงาน คือ งานชนิดนั้นไม่ดีอยู่ในตัวของมันเอง เช่น การปล้นฆ่า การลักทรัพย์ การค้าของเถื่อน ค้าอาวุธ ค้าสารเสพติด ค้ามนุษย์ เป็นต้น

2. อาชีพวิบัติโดยการกระทำ คือ งานดีแต่คนทำชั่ว เช่น งานราชการเป็นงานดี แต่ข้าราชการทุจริตคอร์รัปชัน งานไม่เสียแต่เสียที่คนทำ

วิธีแก้ไข คือ เราจะต้องเลือกงานที่สุจริตและทำด้วยความตั้งใจไม่คดโกง ดังนั้น จะเก็บได้ว่าเศรษฐกิจพอเพียงประกอบด้วยสัมมาอาชีพหรือเศรษฐศาสตร์แนวพุทธอย่าง ชัดเจน

### 3. การทำประโยชน์เพื่อสังคม

1. การอุทิศตัวเพื่อทำประโยชน์ต่อสังคมโดยจะพยายามทำทุกอย่างเพื่อให้สังคมได้รับประโยชน์จากการกระทำของตนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน

3. การเป็นข้าราชการที่ดี ไม่ทุจริตและคอร์รัปชัน

4. การเป็นลูกที่ดีของพ่อแม่และแม่ตลอดไป



### 4. แนวทางการรับผิดชอบต่อสังคม

### ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงาน

สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาและรักษาสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์การใช้พลังงานน้ำ เชื้อเพลิง และกระดาษอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น

- ดำเนินนโยบายให้สอดคล้องกับข้อกำหนดตามมาตรฐานด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงาน
- ส่งเสริมและอนุรักษ์การใช้พลังงาน

### ด้านบุคลากร

ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับข้อปฏิบัติ และนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงาน นอกจากนี้ ต้องให้ความสำคัญกับการอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานและมีอนาคตในการทำงาน ตัวอย่างเช่น

- \* ข้อพึงปฏิบัติในการทำงาน
- \* การอบรมและพัฒนาบุคลากร

### ด้านผู้มารับบริการ

ให้ความสำคัญต่อมาตรฐานในการให้บริการ และมีนโยบายด้านการบริการที่รับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนการให้บริการพิเศษตามความต้องการ เช่น การให้บริการด้านการสื่อสารเทคโนโลยี

### ด้านการประสานงานระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

มุ่งเน้นการบริการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

### ด้านผู้มีส่วนได้เสีย

หน่วยงานต้องมีความโปร่งใส ทันเวลา และเท่าเทียมกันเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง และเพียงพอ ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและมีความเท่าเทียมกัน

### ด้านการกำกับดูแลกิจการและข้อปฏิบัติด้านจริยธรรม

ส่งเสริมและปรับปรุงมาตรฐานด้านจริยธรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับข้อปฏิบัติทางจริยธรรมซึ่งรวมถึงการเปิดเผยข้อมูล การดูแลและควบคุมการใช้ข้อมูลภายใน การรักษามาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท โดยรวมถึงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น

- การกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท



- ข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลภายใน
- ความโปร่งใส
- การเปิดเผยข้อมูล
- การบริหารความเสี่ยง

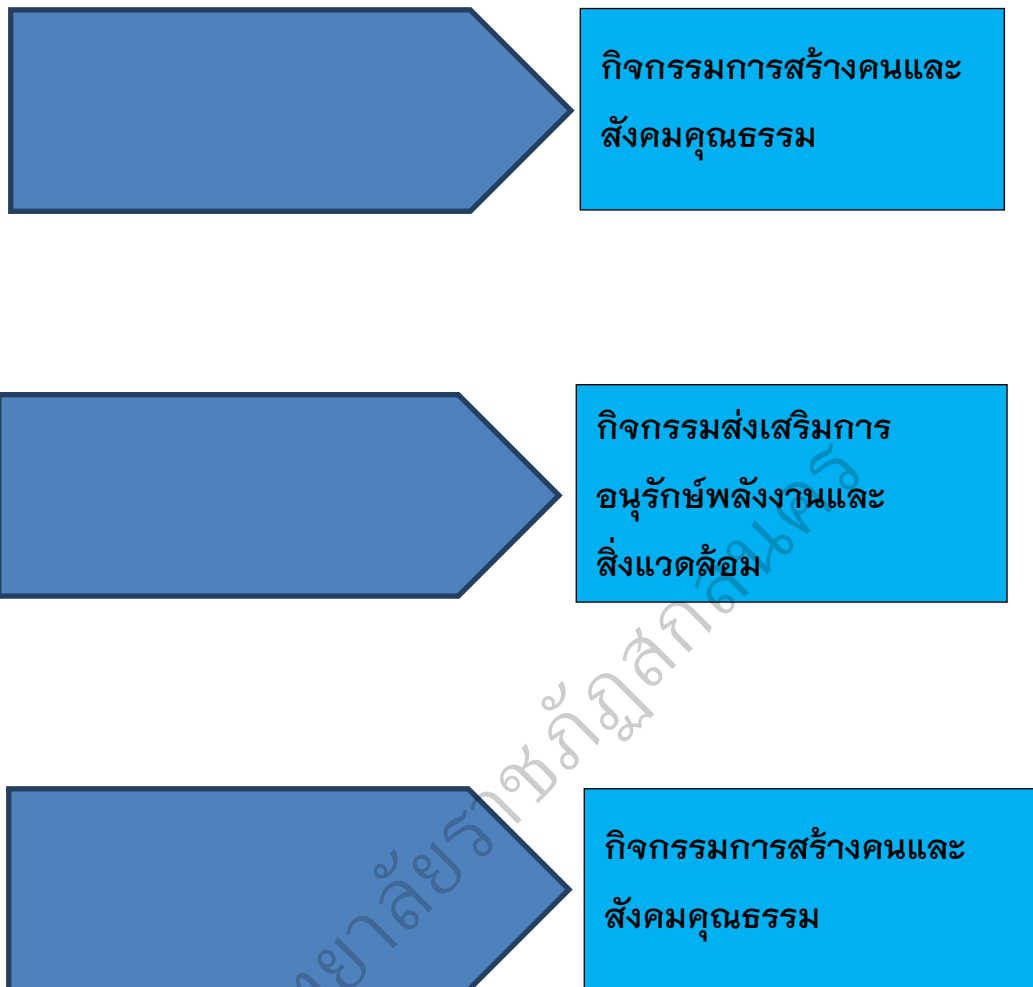
## 5. ด้านความรับผิดชอบต่อชุมชนและการส่งเสริมการศึกษา

คงปฏิเสธไม่ได้ว่า หากปราศจากชุมชนที่แข็งแรง ธุรกิจก็ไม่สามารถดำเนินการได้ ดังนั้น การมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อชุมชน คือ สิ่งที่ต้องปฏิบัติเคียงคู่ไปกับการปฏิบัติงานของส่วนราชการที่ยั่งยืน หน่วยงานต้องสนับสนุนกิจกรรมและโครงการต่างๆ ที่สนับสนุนชุมชนและโครงการด้านการศึกษาสำหรับโรงเรียนในชุมชน ตลอดจนการลดความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ และรวมถึงการช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัยจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและสาธารณภัยอื่นๆ ตัวอย่างเช่น

- ให้การสนับสนุนชุมชนในด้านการศึกษาและการฝึกอบรม
- ลดความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยี
- ช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัยพิบัติและสาธารณภัยต่างๆ

### โครงการและกิจกรรมเพื่อสังคม

กิจกรรมสร้างสรรค์ประโยชน์สู่สังคมไทยของจัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสรรค์ให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและเอื้อประโยชน์ต่อสังคมสูงสุดอย่างรอบด้านในการเสริมรากฐานที่แข็งแรงและยั่งยืนให้กับสังคมไทยอีกทั้งมุ่งเน้นที่จะวางรากฐานสานต่อ...พัฒนาสร้างสรรค์ประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อขยายผลไปสู่ความแข็งแรงและยั่งยืนให้กับสังคมไทย ผ่านโครงการและกิจกรรมต่างๆ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลักๆ ดังนี้



6. หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GOOD GOVERNANCE)



ผังหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
(GOOD GOVERNANCE)

“หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)”  
ซึ่งมี 4 หลักการสำคัญและ 10 หลักการย่อย มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร  
ดังนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

1.1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติราชการจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลิตภาพที่คุ้มค่า บังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม โดยการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย

1.2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร วางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวัง สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) ให้บริการอย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างเหมาะสม

## 2.ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value)

2.1) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงข้อสงสัยได้ รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2.2) เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย

## 3. ประชาธิปไตย (Participatory State)

3.1) หลักนิติธรรม (Rule of Law) การปฏิบัติงานราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

3.2) ความเสมอภาค (Equity) การให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่แบ่งแยก คำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

## 4.ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility)

4.1) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation / Consensus Oriented) การปฏิบัติงานราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

4.2) การกระจายอำนาจ (Decentralization) มีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม





### การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

องค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถทำการประยุกต์ใช้ในด้านต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้ (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สพล., กพร. (2553).

#### 1. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้

ความรับผิดชอบ คือ บุคคล องค์กร และผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานต้องมีภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะเกี่ยวกับการกระทำ กิจกรรม หรือการตัดสินใจใดๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะ ซึ่งได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล การมีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค และตรวจสอบได้ โปร่งใส และดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย

#### 2. ความโปร่งใส

ความโปร่งใส เป็นการตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจน การดำเนินงานของรัฐบาลในด้านนโยบายต่างๆ นั้น สาธารณะชนสามารถรับทราบ และมีความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของรัฐบาลนั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย

#### 3. การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ

การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการทำให้เกิดความโปร่งใส รวมไปถึงการปฏิรูประบบราชการจะเป็นเครื่องมือในการปราบปรามการฉ้อฉลและเสริมสร้างธรรมาภิบาล

#### 4. การสร้างความร่วมมือ

เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดำเนินนโยบายมีส่วนร่วมในการควบคุมการปฏิบัติงานของสถาบัน การมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบ เป็นต้น

#### 5. การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง

ธรรมาภิบาลมีพื้นฐานการดำเนินการอยู่บนกรอบของกฎหมายโดยไม่เลือกปฏิบัติ มีการให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีกฎหมายที่เข้มแข็ง มีการระบุงการลงโทษที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ได้จะเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการลงโทษที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ได้ จะเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการรั่วละเมิด หรือฟิ้น การมีระบบกฎหมายที่ดีจะส่งเสริมการปกครองตามหลักนิติธรรม

#### 6. การตอบสนองที่ทันการ

ธรรมาภิบาล เป็นการให้การตอบสนองที่ทันต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในเวลาที่เหมาะสม

#### 7. ความเห็นชอบร่วมกัน

สังคมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ธรรมาภิบาลจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความต้องการที่แตกต่างกันให้บนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวมและขององค์การเป็นหลัก

#### 8. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหลักธรรมาภิบาล ต้องมีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด

#### 9. ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้อง

หลักธรรมาภิบาลจะเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์การรู้สึกมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ บุคคลสามารถมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกิจกรรมหลักที่จะช่วยสร้างความเติบโตให้กับหน่วยงาน





ขั้นตอนในการนำหลัก ธรรมาธิบาลไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการกับสถานศึกษาไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

ขั้นที่ 2 กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล การวางกรอบนโยบายของสถานศึกษาต้องกำหนดไว้อย่างเด่นชัด และมีมาตรการผลักดันให้มีการปฏิบัติตาม

ขั้นที่ 3 กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ

ขั้นที่ 4 การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน

ขั้นที่ 5 การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน



## ใบกิจกรรมที่ 1

**คำชี้แจง** ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่ม ร่วมสนทนาและระดมความคิด เรื่อง สร้าง  
ความเข้าใจเกี่ยวกับการมุ่งประโยชน์ต่อสังคมแล้วช่วยกันตอบ  
คำถาม พร้อมกับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกัน

-----

1. ความหมายของการมีการมุ่งประโยชน์ต่อสังคม

.....

.....

.....

.....

2. อธิบายการทำประโยชน์เพื่อสังคมพร้อมยกตัวประกอบ

.....

.....

.....

.....

3. อธิบายแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคมพร้อมยกตัวอย่าง

.....

.....

.....

.....

4. อธิบายหลักธรรมาภิบาลพร้อมยกตัวอย่าง

.....

.....

.....

.....

## บรรณานุกรม

กิตติพงษ์ จีรวังวงศ์. (2554).ISO 26000 มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (ตอนที่ 1).

[Online].Available: [http://www.csrcom.com/article\\_show.php?id\\_show=81](http://www.csrcom.com/article_show.php?id_show=81)

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สพฐ., กพร. (2553). การบริหารจัดการที่ดี ตามหลัก

**ธรรมาภิบาล.** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บัณฑิตา ทรัพย์กมล (2544). ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคธุรกิจ:ศึกษา เฉพาะกรณี

โรงงานอุตสาหกรรมเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร.วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะ สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รุ่งทิวา แซ่ตั้ง. (2550). กลยุทธ์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของตราสินค้าบ รี่ส.

วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต คณะนิเทศ ศาสตร์, สาขาวิชา

การโฆษณา.

รัตนา รัตนะ. (2551).ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บจม.

**ธนาคารกรุงไทย :**

**กรณีศึกษาโครงการกรุงไทยยุววานิช.**ปริญญา

นิพนธ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

หน้า 1-3.กรุงเทพมหานคร: สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม.

อมราวร ปวะบุตร.(2550). ความสัมพันธ์ระหว่างความโปร่งใสความรับผิดชอบต่อสังคมกับ

ภาพลักษณ์องค์การของธุรกิจที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

หน่วยที่ 3 ความสุภาพอ่อนโยน

ระยะเวลา 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ และลักษณะของความสุภาพอ่อนโยน
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับความสุภาพอ่อนโยนสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อสร้างความตระหนักในการเป็นผู้นำใฝ่บริการ

เนื้อหา

ความสุภาพอ่อนโยน

1. ความหมายและความสำคัญของความสุภาพอ่อนโยน

2. วิธีส่งเสริมคุณธรรมพื้นฐานเรื่องสุภาพอ่อนโยน
3. วิธีสร้างภาพสุภาพอ่อนโยน
4. การสร้างภาพตระหนักรู้

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอน วิธีการศึกษาคู่มือแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
2. วิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากลุ่มๆ ละเท่าๆ กัน ร่วมสนทนา และวิเคราะห์ ตามเนื้อหาที่กำหนดให้
3. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มสนทนา อภิปรายและสรุปประเด็นสำคัญโดยการเขียนแผนผังความคิด (Mind Mapping) เกี่ยวกับภาพสุภาพอ่อนโยนลงในกระดาษฟลิปชาร์ต ตามประเด็นที่กำหนดไว้
4. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มส่งตัวแทน เพื่อมานำเสนอผลงาน อภิปราย และสรุปถึงภาพสุภาพอ่อนโยน
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการภาพสุภาพอ่อนโยน

เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา หน่วยที่ 3 ภาพสุภาพอ่อนโยน
2. กระดาษฟลิปชาร์ต
3. ปากกาเมจิก

### การวัดและประเมินผล

1. ประเมินการปฏิบัติกิจกรรม
2. ประเมินความสนใจ และความตั้งใจในการร่วมกิจกรรม
3. ประเมินผลการปฏิบัติงานภาพสุภาพอ่อนโยน

## ภาพสุภาพอ่อนโยน

### 1. ความหมายและความสำคัญของภาพสุภาพ

**ภาพสุภาพ (Gentle)** คือ เรียบร้อย อ่อนโยน ละมุนละม่อมมีกิริยามารยาทที่ดีงาม มีสัมมาคารวะ ผู้ที่มีภาพสุภาพ คือผู้ที่อ่อนน้อมถ่อมตนตามสถานภาพและกาลเทศะ ไม่

ก้าวร้าว รุนแรงวางอำนาจข่มผู้อื่น ทั้งโดยวาจาและท่าทางแต่ในเวลาเดียวกันยังคงมีความมั่นใจในตนเอง เป็นผู้ที่มีมารยาทวางตนเหมาะสมตามวัฒนธรรมไทย

### ความสำคัญและความเป็นมาคุณธรรมพื้นฐานเรื่องสุภาพ

ชีวิตของเราติดต่อกับสื่อสารกับโลกภายนอกผ่านอินทรีย์ทั้ง 6 อันได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ เพราะฉะนั้นเราทุกคนต้องสนใจและให้ความสำคัญในการดูแลตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ด้วยการพยายามรับสิ่งที่เป็นประโยชน์ไม่รับสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ เพราะการเห็นรูป การได้ยินเสียง การได้กลิ่นการได้รับสัมผัส มีผลต่อชีวิตและคุณภาพชีวิตของเราทุกคน ซึ่งเรียกว่าสำรวมระวังอินทรีย์หรือ อินทรีย์สังวร ซึ่งเป็นความฉลาดในเรื่องสิ่งที่มากระทบทางตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ถือเป็นส่วนที่สำคัญในการดำเนินชีวิตของเราทุกคนไม่ว่าเด็กหรือผู้ใหญ่ เพราะสิ่งที่เข้ามากระทบทางอินทรีย์มีมากมายทำให้คนเป็นโรคประสาท ทำให้ฟุ้งซ่าน วุ่นวายจิตใจที่ผูกพันกับสิ่งนอกตัวและได้รับการกระตุ้นมากเกินไปจะทำให้จิตใจอ่อนแอ ขาดสมรรถภาพในการศึกษาเล่าเรียนเด็กที่ไม่เคยฝึกให้รู้เท่าทัน เวลานั่งในห้องเรียนพอได้ยินเสียงอะไรแปลกใหม่ข้างนอก ต้องมอง ต้องดู ต้องฟังจิตใจก็ไม่เป็นตัวของตัวเอง สิ่งภายนอก รูป เสียง กลิ่น รส สัมผัสพาจิตไปโน่นนี่ตลอดเวลา ดังนั้นหากเด็กๆ ได้รับการเตรียมจิตใจของตนเองจนเกิดความรู้ ความเข้าใจที่ลึกซึ้งซึ่งจะไม่เป็นโทษของสิ่งที่มากระทบ และสามารถรู้เท่าทันสิ่งต่างๆ

ในการพัฒนาอินทรีย์ก็คือ การฝึกฝนพัฒนา ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ให้มีความเฉียบคม มีความละเอียดอ่อน มีความคล่องตัว มีความชัดเจนรู้จักเลือกรับเอาสิ่งที่มีคุณค่า เป็นประโยชน์และป้องกันไม่ให้สิ่งที่ไม่ดีหรือเป็นโทษเข้ามาในชีวิตเด็กทุกคนจึงต้องศึกษาให้รู้เท่าทัน ศึกษาให้ได้รับความสุขจากรูป เสียงกลิ่น รส สัมผัส ในกรอบที่พอดีพองาม ไม่เบียดเบียนใครไม่ทำให้เกิดความทุกข์เดือดร้อนกับใคร มีความสำรวมในการยืน เดิน นั่ง นอนมีความสุขเรียบร้อย อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นผู้ที่มีมารยาทดี วางตนเหมาะสมซึ่งเรียกว่า “การรู้จักสำรวม”

### ประโยชน์ของคุณธรรมพื้นฐานเรื่องสุภาพ

การรู้จักสำรวมเป็นหลักสำคัญของการศึกษาพัฒนาโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่เกิดมา เด็กจะมีความไม่รู้ก็จะปฏิบัติต่อสิ่งทั้งหลายไม่ถูกต้อง ไม่รู้ว่าอะไรเป็นอะไร เป็นคุณหรือเป็นโทษแก่ตน ผู้ใหญ่จึงต้องให้ความรู้แก่เด็กเพื่อให้เด็กปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้อง คนเราเกิดมา มีตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ เป็นเครื่องมือรับรู้ เราควรใช้ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจหาความรู้ให้เป็น ด้วยการฝึกรับรู้ทางอินทรีย์ทั้งหลายให้ได้ผลดีจึงมีค่า

กล่าวว่า“การศึกษาเริ่มต้น เมื่อคนกิน อยู่ ดู ฟังเป็น”ควรใช้ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ให้เป็นใช้ให้ชีวิตพัฒนาไปในทางที่ดียิ่งขึ้น คนสมบูรณ์แบบหรือมนุษย์โดยสมบูรณ์เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าต่อสังคม จะเป็นผู้มีความประพฤติดี สุภาพเรียบร้อยเป็นที่พึ่งของตนได้พร้อมที่จะรับผิดชอบตนเอง ไม่ทำตัวเป็นปัญหาและจะมีความประพฤติตามหลัก**นาถกรรมธรรม 10 ประการ**คือ

1. **ศีล ประพฤติดี มีวินัย**ดำเนินชีวิตโดยสุจริต ทั้งทางกาย ทางวาจา มีวินัย ประกอบสัมมาชีพ เรียบร้อย อ่อนโยน ละมุนละม่อมมีกิริยามารยาทที่ดียิ่ง มีสัมมาคารวะ
2. **พาหุสัจจะ ได้ศึกษามาก**ศึกษาเล่าเรียนให้ชำชอง มีความเข้าใจกว้างขวางลึกซึ้ง  
รู้ชัดเจน และใช้ได้จริง
3. **กัลยาณมิตรตตา รู้จักคบคนดี**มีกัลยาณมิตร รู้จักเลือกคบเพื่อน มีผู้แนะนำสั่งสอนที่ดี มีสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ดี ที่ทำให้ชีวิตเจริญงอกงาม
4. **โสรวัจฉลตา เป็นคนที่พูดกันง่าย**ไม่ถือมั่น รู้จักรับฟังเหตุผลและข้อเท็จจริงพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงตน
5. **กิงกรณียะสุ ทักขตา ขวนขวายกิจของหมู่คณะ**เอาใจใส่ ช่วยเหลืออุระกิจการของหมู่คณะ ญาติ เพื่อน รู้จักใช้ปัญญาไตร่ตรอง หาวิธีดำเนินการที่เหมาะสม ทำสำเร็จเรียบร้อยด้วยดี
6. **ธรรมกามตา เป็นผู้ใคร่ธรรมรักธรรม**ชอบศึกษาค้นคว้าสอบถามหาความรู้ หาความจริง รู้จักพูด รู้จักรับฟังสร้างความรู้สึกลสนิทสนมสบายใจ อ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ก้าวร้าวชวนให้ผู้อื่นอยากเข้ามาปรึกษาและร่วมสนทนา
7. **วิริยารัมภะ มีความเพียรขยัน**ขยันหมั่นเพียร หลีกละความชั่ว ประกอบความดี ก้าวหน้า ไม่ย่อท้อ และไม่ละเลยทอดทิ้งธุระหน้าที่
8. **สันตุฎฐี มีสันโดษรู้พอดี**ยินดี ฟังพอใจในผลงานและความสำเร็จต่างๆที่ตนสร้าง ด้วยความเพียรพยายามโดยทางชอบธรรม และไม่มัวเมาเห็นแก่ความสุขทางวัตถุ
9. **สติ มีสติคงมั่น**รู้จักกำหนดจดจำ ระลึกการที่ทำ คำที่พูดมีความยับยั้งชั่งใจรอบคอบ ไม่ผิดพลาด ไม่เผลอ ไม่ประมาทไม่ปล่อยปละละเลย ทั้งโอกาสสำหรับความดีงาม

**10. ปัญญา มีปัญญาเหนืออารมณ์มีปัญญาหยั่งรู้เหตุผล รู้ดี รู้ชั่วคุณ-โทษ**  
ประโยชน์-มิใช่ประโยชน์ มองสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงรู้จักพิจารณาวิจิตรด้วยใจ  
เป็นอิสระ ทำการต่างๆด้วยความคิดและมีวิจารณ์ญาณ

กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมพื้นฐานเรื่องสุขภาพสอนให้รู้จักตัวเองทำความรู้จักกับ  
ตัวเอง ด้วยการวิเคราะห์ตัวเอง ว่าเราเป็นคนอย่างไร มีข้อดีและข้อที่ควรปรับปรุง  
อะไรบ้าง จากนั้นจึงปรับปรุงแก้ไข

**สอนให้อยู่ร่วมกัน** ในหมู่ด้วยดีในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ทั้งเพื่อนฝูง พี่น้อง  
บุคคลในครอบครัวครูอาจารย์ ผู้ใหญ่รอบข้าง สอนให้เด็กกระทำต่อกัน คิดต่อกันและ  
พูดจกกันด้วยเมตตา แสดงไมตรีและความหวังดีต่อเพื่อนๆช่วยเหลือกิจธุระของผู้ใหญ่โดย  
เต็มใจ แสดงกิริยาสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใสประพฤติสุจริต มีมารยาทงดงาม เคารพรับฟัง  
ความคิดเห็นและสามารถนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลังที่สำคัญคือ สอนให้เด็กกล่าว  
วาจาสุภาพต่อกันปลูกฝังให้มีความตั้งใจจริงในการปรับปรุงพัฒนาการพูดของตนเองฝึกให้  
หัดคิดก่อนพูดทุกครั้ง ด้วยการคิดพิจารณา 3 รอบแล้วจึงพูดโดยมีหลักการว่า พยายาม  
พูดไม่เกิดโทษ ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่นพูดถูกกาลเทศะและบางครั้งการไม่พูดก็เป็น  
สิ่งเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์นั้นๆ

## 2. วิธีส่งเสริมคุณธรรมพื้นฐานเรื่องสุขภาพ

เราทุกคนอยู่ในโลกที่ไม่ปลอดภัย โลกที่ไม่มั่นคง เราจึงต้องการที่พึ่งตั้งนั้น ควร  
ปลูกฝังคุณธรรมสำคัญที่จะสามารถเอาตนเป็นที่พึ่งที่มีความประพฤติสุภาพเรียบร้อย  
อ่อนโยน มีกิริยามารยาทที่งดงามมีความอ่อนน้อมถ่อมตน และวางตนเหมาะสมในทุก  
สถานการณ์ การมีธรรมเป็นที่พึ่งธรรมที่สร้างที่พึ่งแก่เราได้ ที่เรียกว่า นาดกรณธรรม ที่  
ควรปลูกฝังควรให้ปฏิบัติ เพื่อสร้างที่พึ่งไว้ในใจ คือ

**ศีลเจตนา**งดเว้นจากการเบียดเบียนตนเองและงดเว้นจากการเบียดเบียนผู้อื่น  
ด้วยกาย ด้วยวาจา มีความประพฤติที่เป็นสุภาพบุรุษและสุภาพสตรี สอนให้ลูกชายได้รู้จักดู  
รู้จักเข้าใจกาย เข้าใจธรรมชาติของตัวเอง อารมณ์ของตัวเองที่สำคัญต้องปลูกฝังความ  
เคารพผู้หญิงเป็นหลักใหญ่ส่วนลูกสาวก็ต้องเน้นในการกล้าปฏิเสธผู้ชาย สอนให้มีความ  
เชื่อมั่นในตนเองทำให้ผู้ชายมีความเกรงใจ มีความเคารพซึ่งเป็นการสอนทั้งลูกชายและลูก  
สาวให้มีความดี รู้ผิดชอบชั่วดีและสามารถยับยั้งชั่งใจได้



**พาทุสัจจะ**จะสอนให้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมต่างๆ แล้วพิจารณาปฏิบัติ ตาม

**กัลยาณมิตร**ตาสอนให้มีเพื่อนที่ดี เลือคบคนดี และคบความดีที่มีในเพื่อน  
**ไสวจัสสตา**สอนให้เป็นคนว่าง่ายสอนง่าย จริงใจต่อการปรับปรุงตนเอง ไม่ถือตัวถือตน

**กิงกรณีเยสุ ทักขตา**สอนให้มีอุดมการณ์ในการเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้จักรับใช้ส่วนรวม และมีความสุขในการทำให้คนอื่นมีความสุข

**ธรรมกามตา**สอนให้มีความรักใคร่ในธรรมไม่กล้าทำในสิ่งที่ไม่ดีผิดหลักธรรม ผิดจิตใจของลูกให้มีหิริโอตตปปะ คือมีความเคารพนับถือผู้อื่น มีสำนึกว่าสิ่งที่เรากำลังจะทำได้กับ อุดมการณ์ความเหมาะสม ถูกต้องหรือไม่ และไม่ทำสิ่งที่ไม่เหมาะสมเพราะมีความละเอียดและความเกรงกลัวต่อบาป เกิดการสำนึกในผลของการกระทำและผลกระทบต่อคนรอบข้าง การสอนให้ลูกหยุดกระทำ โดยนึกถึงผลที่จะเกิดตามมาและมีความกลัวบาปเมื่อพ่อแม่หมั่นสอนให้ลูกรู้จักเรียนรู้จากการกระทำของเขาความรู้สึที่เกิดขึ้นเป็นผล และผลที่เกิดขึ้นกับคนรอบข้างและสิ่งแวดล้อมสังคมของเราก็จะสงบเรียบร้อย

**วิริยารัมภะ**สอนให้มีความ

- เพียรพยายามป้องกันไม่ให้สิ่งที่ไม่ดีไม่งามเกิดขึ้น
- เพียรพยายามละสิ่งที่ไม่ดีที่เกิดขึ้นแล้ว
- เพียรพยายามบำเพ็ญสิ่งที่ดีงามที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น
- และเพียรทำสิ่งที่ดีงามที่เกิดขึ้นแล้วให้เจริญงอกงามต่อไป

**สันตุฎฐิ**สอนให้มีความสันโดษ รู้จักพอ รู้จักหาความสุขหาประโยชน์จากสถานการณ โดยไม่เบียดเบียนจิตใจด้วยความดิ้นรน ทะเยอทะยานหรือมีความอยากไม่สิ้นสุด

**สติ**สอนให้มีความระลึกรู้ ระลึกถึงคำสั่งสอนของพ่อแม่ครูอาจารย์ มีสติต่อสิ่งที่เป็นบุญเป็นกุศลอย่างสม่ำเสมอ เป็นผู้รู้เท่าทันไม่หลงยินดียินร้าย ไม่ทำจิตใจให้เศร้าหมองไม่หวั่นไหวต่อความเปลี่ยนแปลงอยู่ในโลกที่เป็นจริงอย่างไม่หลงและไม่ลืม

**ปัญญา**สอนให้มีความรู้ ความเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามที่เป็นจริงรู้เรื่องทุกข์ รู้เหตุให้เกิดทุกข์ รู้ทางไปสู่ความดับทุกข์และรู้วิธีปฏิบัติให้ถึงทางดับทุกข์

ดังนั้นเราทุกคนต่างมีส่วนในการสร้างสังคมที่ดีขึ้นได้ ฉะนั้นจึงต้องทำให้ลูกๆทุกคนมีนาถ

กรณีธรรม 10 ประการนี้เป็นหลักของชีวิตเป็นที่พึงทางใจ และมีปัญญาในการรักษาความดีงามของตัวเองได้

### เกร็ดความรู้

ผู้นำขององค์กรควรเป็นตัวอย่างประพฤตินิสัยภาพ เรียบร้อย อ่อนโยน ละมุน ละม่อม มีกิริยามารยาทที่ดีงาม มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ก้าวร้าว รุนแรงตามหลัก กัลยาณมิตรธรรม คือ

**น้ารัก**มีเมตตากรุณา ใส่ใจประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นที่ตั้งเข้าใจจิตใจ สามารถ สร้างความรู้สึกสนิทสนม เป็นกันเอง

**น้าเคารพ**เป็นผู้หนักแน่น ถือหลักการเป็นสำคัญ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย

**น้าเจริญใจ**มีความรู้จริง และเป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตนอยู่เสมอเป็นที่น่ายกย่อง ควรเอาอย่าง

**รู้จักพูดให้ได้ผล**รู้จักชี้แจง อธิบายให้เด็กเข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี

**อดทนต่อถ้อยคำ**พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม ตลอดจนคำล่วงเกิน

**แถลงเรื่องล้าลึก**ได้กล่าวชี้แจงเรื่องต่างๆที่ยุ่งยากลึกซึ้งให้เข้าใจได้ และสอน ให้ได้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป

**ไม่ชักนำในทางเสื่อมเสีย**หรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร

ความมีกัลยาณมิตรและเป็นกัลยาณมิตรนี้เป็นคุณสมบัติที่ควรตั้งไว้เป็นข้อแรก

และ

ควรตั้งเป้าหมายว่าทำอย่างไร จะให้ชุมชนหรือสังคมของเราเป็นชุมชนแห่งกัลยาณมิตร เพราะความเป็นกัลยาณมิตรต่อกันจะเป็นปัจจัยในทางที่เอื้อต่อการศึกษาหรือการพัฒนา ทุกด้านผู้นำจึงเป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาชีวิตซึ่งกันและกัน

### 3. วิธีการสร้างความสุภาพอ่อนโยน

เห็นได้ว่า การติดต่อสื่อสารสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างคนเราด้วยกันซึ่ง คนเรามากจะติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลาผ่านทั้งทางการพูด-การฟังการเขียน-การอ่าน

การแสดงกิริยาท่าทางแต่การติดต่อสื่อสารที่เป็นพื้นฐานที่สุดของคนเราก็คือการพูดและการฟังนั่นเอง การพูดนั้นดูจะเป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายๆ แต่การพูดให้คนฟังเกิดความรู้สึกที่ดีประทับใจจนสามารถทำให้คนรักหรือรู้สึกมีทัศนคติที่ดีกับเราได้นั้นอาจเป็นเรื่องที่ยากสำหรับใครหลายคน ดังนั้นผู้เขียนจึงขอแนะนำเสนอวิธีว่าควรพูดอย่างไรที่จะทำให้มีแต่คนรัก ดังนี้

### 1. สร้างภาษากายให้ดูดี

บุคลิกลักษณะมีความสำคัญต่อการสนทนาเป็นอย่างมากเพราะหากมีบุคลิกลักษณะที่ดีก็ทำให้คนอยากเข้าร่วมสนทนากับเรา ที่ว่า “ดูดี” ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการวางมาด หรือวางท่าทางที่ไม่เป็นธรรมชาติเพราะคงไม่มีใครที่ชอบคนลักษณะเช่นนี้ แต่การสร้างภาษากายที่ดี คือ เวลาสนทนากันควรมีบุคลิกภาพที่ดีเหมาะสมไม่นั่งกอดอกหรือเอามืออ้อมวงกระเป่า มองคู่สนทนาด้วยสายตาเป็นมิตรสบตาคู่สนทนาเป็นระยะๆ และไม่มองจ้องหน้าคู่สนทนาจนเกินไปเพราะจะทำให้เกิดความอึดอัด อีกทั้งไม่ทำสีหน้าบึ้งตึง รำคาญหรือเบื่อหน่ายรวมถึงควรแสดงออกถึงความสนใจกับคนที่เราพูดคุยด้วยการตั้งใจฟังในสิ่งที่คู่สนทนาพูด โดยการยิ้มรับ พยักหน้า หรือตอบแสดงการรับรู้ว่า “ครับ” หรือ “ค่ะ” โดยพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นควรให้เป็นธรรมชาติ นอกจากนี้ยังรวมถึงการดูแลรักษาสภาพร่างกายของตัวเองด้วยการแต่งกายที่สะอาดสุภาพเรียบร้อย ก็เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างภาษากายให้ดูดีได้

### 2. พูดจาสุภาพ

ทุกคนชอบคนที่พูดจาสุภาพอ่อนโยน การพูดจาสุภาพหมายถึงการพูดเพราะพูดจาไม่หยาบคาย เสียงลงท้าย ครับ ค่ะ จ๊ะ จำรวมถึงการไม่พูดจาขัดคอคู่สนทนาและไม่พูดคำหยาบคาย อันนี้สำคัญมากเพราะคนที่พูดจาหยาบคายนั้นมักเป็นที่รังเกียจของคนส่วนใหญ่ แต่เด็ก ๆ วัยรุ่นมักชอบพูดคุยกันด้วยคำหยาบเหมือนเป็นเรื่องปกติบางที่เด็กวัยรุ่นผู้หญิงก็เรียกสรรพนามกันว่ากู – มึง พูดคำด่าคำพังแแล้วก็ตกใจ นอกจากนี้ ควรพูดด้วยน้ำเสียงที่พอเหมาะโดยไม่ควรพูดตะเบ็งเสียงดังจนเกินไป อีกทั้งไม่ควรพูดไปหัวเราะไป เพราะนั่นคือการแสดงออกถึงความไม่สุภาพต่อคู่สนทนา

### 3. พูดชัดถ้อยชัดคำ

เป็นสิ่งสำคัญที่หลายคนอาจมองข้าม แต่แท้ที่จริงแล้วการเป็นคนพูดชัด ถ้อยชัดคำคือเสน่ห์ในการพูดอย่างหนึ่ง การพูดชัดถ้อยชัดคำหมายถึง การพูดจาฉะฉาน ชัดเจนน่าฟังมีการพูดเน้นจังหวะและเว้นจังหวะที่พอเหมาะ คือไม่พูดเร็วและรัวเกินไปจน ผู้ฟังตามไม่ทันหรือฟังไม่รู้เรื่องอีกทั้งไม่พูดซ้ำเกินไปจนพาให้วังวนนอน นอกจากนี้ ควรพูด ออกเสียงคำควบกล้ำอักษร ร.เรื่อล.ลิ่ง.ให้ถูกต้องชัดเจนซึ่งควรฝึกตั้งแต่เด็กๆ เพราะเมื่อ ติดในการพูดไม่ชัดไปจนถึงโตเป็นผู้ใหญ่แล้วจะเป็นเรื่องที่แก้ได้ยากมาก ผู้เขียนเห็นคนที่มี ชื่อเสียงบางคนพูด ร.เรื่อ ล.ลิ่งหรือพูดคำที่มีตัวอักษร ส.เสื่อไม่ชัด ทำให้เสียบุคลิกในการ พูดเป็นอย่างมาก

#### 4. พูดให้ถูกกาลเทศะ

หมายถึง การที่เราต้องดูว่าเราพูดกับใคร พูดเรื่องอะไร หัวข้ออะไร พูดที่ ไหนเป็นการพูดสนทนาแบบกันเองหรือแบบจริงจังการพูดให้ถูกกาลเทศะต้องคำนึงถึง เนื้อหาสาระในการพูดเป็นหลักโดยการพูดต้องพูดอย่างมีสาระมีขอบเขตและเป้าหมาย ชัดเจนว่าต้องการสื่อสารกับผู้ฟังว่าอย่างไรและเรื่องอะไร อย่าพูดจาเลอะเทอะเรื่อยเปื่อย เพราะจะทำให้ผู้ฟังเกิดความรำคาญและเบื่อหน่าย นอกจากนี้สิ่งสำคัญในการพูดที่ถูก กาลเทศะ ก็คือ การพูดให้เหมาะสมกับผู้ฟัง เช่นเมื่อพูดกับคนที่อาวุโสกว่า เราต้องพูดด้วย น้ำเสียงสุภาพนอบน้อมและคำพูดที่ควรมีให้ติดปากอยู่เสมอคือ “สวัสดิ์...ขอบคุณ...ขอ โทษ”

#### 5. เรื่องที่ไม่ควรพูดเมื่อเจอกับคู่สนทนาเป็นครั้งแรก

5.1 อย่าแต่เรื่องของตัวเองมากจนเกินไป ควรให้ความสำคัญกับคู่สนทนา อย่างจริงจังคือเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ดี

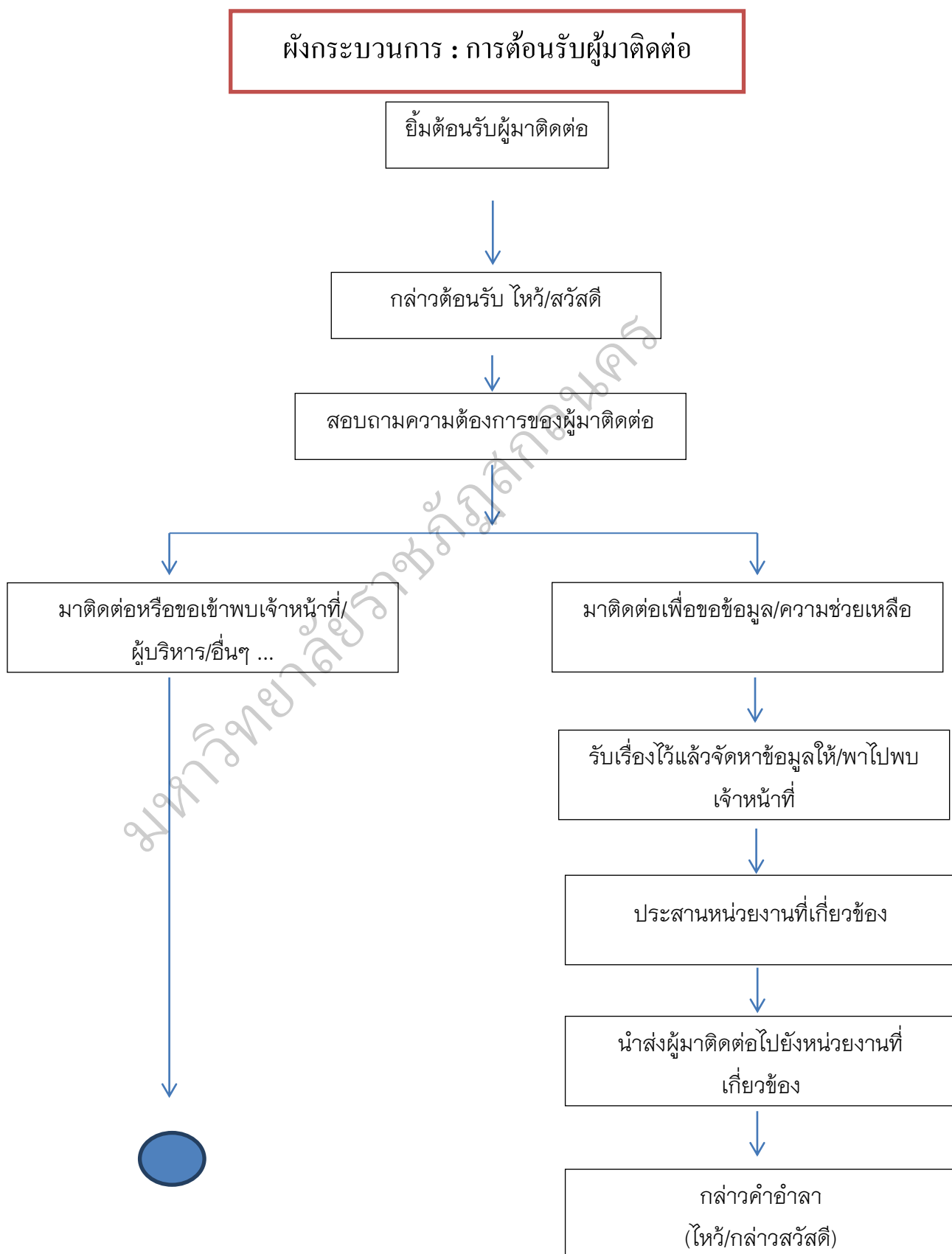
5.2 หัวข้อที่สนทนานั้นควรเริ่มจากเรื่องรอบตัวทั่วไป เช่นเรื่องดินฟ้า อากาศ เรื่องสถานที่ท่องเที่ยว เรื่องอาหาร เรื่องเพลง เรื่องภาพยนตร์ เพื่อประเมินความ สนใจของคู่สนทนา

5.3 อย่านินทาผู้อื่น อย่าพูดจากร้าวร้าว วิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นอีกทั้งไม่ควร พูดจาลามกหรือนำปมด้อยของคู่สนทนาหรือผู้อื่นมาพูด เช่นตัวอ้วน ตัวดำ หัวล้าน เพราะ นอกจากจะไม่ตลกแล้วยังทำให้คู่สนทนายรู้สึกเกร็งเกี่ยวเราตั้งแต่ครั้งแรกที่มีโอกาสพูดคุยกัน

5.4 อย่าคุยเรื่องส่วนตัว ข้อพึงระวังในการสนทนาครั้งแรกคือการไม่ควร ถามซอกแซกในเรื่องส่วนตัวที่ทำให้คู่สนทนาเกิดความรู้สึกเหมือนถูกคุกคามและเกิดความ อึดอัดไม่สบายใจ

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ การพูดโกหก พูดตลบตะแลง พูดจา  
ส่อเสียดหรือพูดจาสองแง่สามง่ามเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำเพราะนอกจากจะไม่มีใครอยากจะ  
สนทนากับเราแล้วยังอาจเป็นที่รังเกียจของผู้อื่นจนไม่มีใครอยากยุ่งเกี่ยวกับ  
เป็นได้ ดังนั้นหากจะพูดสิ่งใดออกไปควรที่จะคิดตรึกตรองเสียก่อนเพื่อที่ว่าสิ่งที่ออกไปจาก  
ปากเรานั้นมันไม่สามารถเอากลับคืนมาได้พูดดีจึงเป็นศรีแก่ตัวและสามารถทำให้คนอื่น  
ประทับใจในตัวเราได้เหมือนในคำกล่าวที่ว่า “ที่จะตอบให้เหมาะสมก็เป็นความชื่นบานแก่  
คน คำเดียวที่ถูุกกาลเทศะก็ดีจริงๆ”

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



#### 4. การสร้างความตระหนักรู้

ความตระหนักในคุณค่าแห่งตนการค้นพบและตระหนักในคุณค่าแห่งตน เป็นพื้นฐานแห่งความร่วมมือที่นำไปสู่ความสำเร็จ กล่าวคือผู้ที่ตระหนักและเห็นคุณค่าแห่งตนจะเป็นผู้ที่ตระหนักและเห็นคุณค่าของผู้อื่นเช่นเดียวกัน ทุกคนจึงร่วมมือกันทำกิจการงานต่างๆเป็นที่มออย่างมีประสิทธิภาพ งานใหญ่จะเป็นงานเล็ก งานยากจะเป็นงานง่าย ปัญหาใหญ่จะเป็นปัญหาเล็กหรือหมดปัญหา ทุกงานที่ปฏิบัติร่วมกันจะกลายเป็นแค่สิ่งที่ท้าทาย นี่คือกุญแจสู่ความสำเร็จทั้งปวง(ประเวศ ดันติพิวัฒน์สกุล ,2551)จะเห็นว่า ความตระหนักในคุณค่าแห่งตน มีประโยชน์ต่อตัวเราหลายประการ สรุปได้ดังนี้

1. ทำให้รู้จักตัวตนที่แท้จริงของเรา
2. ทำให้เกิดการปรับปรุงตนเองด้วยความสมัครใจ
3. สามารถดึงเอาพลังแห่งศักยภาพของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้
4. ทำให้ตัวเรามีบุคลิกภาพดี เป็นที่รักแก่บุคคลทั่วไปและทำให้เกิดความร่วมมือซึ่งกัน  
และกันในการะกิจกรงาน
5. มีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่กรงาน
6. หน่วยงาน องค์กร สังคม เป็นมิตรและผูกพันมีไมตรีจิต ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันทำให้มีความเจริญก้าวหน้า

ผังมโนทัศน์การตระหนักรู้ในคุณค่าแห่งตน





เราสามารถค้นพบคุณค่าและเกิดความตระหนักในคุณค่าแห่งตนได้ด้วยกระบวนการต่างๆ กล่าวคือ

### 1. สร้างความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง

ความตระหนักในคุณค่าแห่งตน เป็นผลโดยตรงมาจากการที่ท่านเกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ซึ่งเกิดขึ้นด้วยองค์ประกอบที่ท่านสามารถกำหนดได้ดังนี้

- สังสมประสบการณ์ในชีวิตที่ดี จะได้ซึมซับสิ่งที่เป็นคุณงามความดี
- ทำสิ่งที่ดีๆ จะได้รับประสบการณ์ในการทำความดี
- มองโลกในแง่ดี จะพบว่าทุกสิ่งทุกอย่างล้วนมีแง่มุมของความดีแฝงอยู่

สามารถ

ปรับปรุง แก้ไข พัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่าได้

- ค้นห้พบความถนัดของตนเอง จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้โดดเด่น นำไปสู่ความสำเร็จและชื่นชมกับตนเองได้

### 2. การจัดการกับชีวิตได้

ผู้จัดการกับชีวิตได้ไม่ใช่เป็นพรสวรรค์ แต่เป็นเรื่องของคนที่มีสติ ไม่ประมาทในชีวิต เห็นคุณค่าของวันเวลาและโอกาสที่ผ่านมาแล้วล่วงเลยไป มีการคิดวิเคราะห์ และวางแผนให้ตนเองสามารถดำเนินชีวิตไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่ทำให้สามารถจัดการกับชีวิตได้มีดังนี้

2.1 Personal Spirit ความเป็นผู้มีจิตวิญญาณแห่งมิตรไมตรี สันติภาพ และความสงบสุข จิตสำนึกแห่งคนดี เรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อทำความดี ทำคุณประโยชน์แก่ผู้อื่นเสมอ



2.2 Problem Solving ความสามารถในการแก้ไขปัญหา จำเป็นต้องเรียนรู้ และมีแผนในการศึกษาวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น อย่างเป็นระบบ

2.3 Team Work การมีทีมทำงาน การมีที่ปรึกษา จะเกิดพลังความสามารถในการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตที่มีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยง ลดความผิดพลาด ที่อาจจะเกิดขึ้นโดยมิสมควรลงได้

2.4 Communication การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เราต้องเรียนรู้และเข้าใจซึ่งกันและกันทั้งด้านกว้างและลึกโดยเฉพาะด้านศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลาย... ภาษากลางที่สามารถติดต่อกันได้เป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะทำให้เราพูดคุยกันรู้เรื่อง เข้าใจกัน สามารถศึกษา แลกเปลี่ยนศิลปะวิทยาการซึ่งกันและกันได้

2.5 Thinking ความฉลาดในการคิด มีพื้นฐานมาจากการรักการอ่าน การศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ การสั่งสมความรู้และวิทยาการ ทำให้เกิดไหวพริบ มีปัญญา เป็นคนที่ฉลาดในการคิด

“หลายสิ่งหลายอย่างที่ยังเกิดขึ้นในชีวิต เราไม่สามารถควบคุมได้” เช่น บางครั้งเราไม่สามารถเลือกผู้ร่วมงานได้ เราไม่สามารถเลือกสิ่งที่ชอบ หรือไม่ชอบได้ เป็นต้น เราจะจัดการกับตนเองอย่างไร เพื่ออยู่ท่ามกลางสิ่งที่ควบคุมไม่ได้อย่างมีความสุข และสร้างสรรค์

### สิ่งที่สามารถช่วยให้การจัดการกับชีวิตเป็นไปโดยง่าย

1. การเรียนรู้หลักศาสนาและปรัชญาเพื่อเพิ่มทักษะในการแก้ปัญหา
2. ความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำได้
3. การเข้าถึงและยอมรับแก่นแท้ของความสุข ความทุกข์
4. การศึกษาวิเคราะห์แยกแยะ หาทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สถานการณ์

ที่ย่ำแย่ รุมเร้า

### 3. มีสายสัมพันธ์ที่เกื้อหนุน

มีสายสัมพันธ์ที่เกื้อหนุนหมายถึง การมีเครือข่าย คนที่รัก คนที่เข้าใจ คนที่ผูกพัน

โยงโยให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุน เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ทีมงาน ครอบครัว ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง เป็นต้น พลังความรักชอบพอกันจากบุคคลต่างๆ เหล่านี้

โดยเฉพาะพลังความรัก ความเข้าใจ นำไปสู่ความไว้วางใจ การให้อภัย และการช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุน ทำให้การก้าวเดินไปสู่ความสำเร็จเป็นไปได้โดยง่าย

#### 4. มีจุดหมายในชีวิต

การมีจุดหมายในชีวิตที่ชัดเจน จะทำให้การจัดการกับชีวิตเป็นไปได้โดยง่าย และมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จจะอยู่แค่เอื้อมจุดหมายในชีวิตที่ดีต้องคำนึงถึงบริบทและสภาพแวดล้อมเฉพาะตนอย่างเหมาะสมโดยเฉพาะต้องเพียรพยายามอย่างมุ่งมั่นและเชื่อว่าตนเองต้องทำสำเร็จ พร้อมทั้งต้องตอบคำถามตนเองให้ได้ทุกเมื่อว่า“ขณะนี้ตนเองยืนอยู่ที่จุดใด จะเดินก้าวหน้าต่อจากจุดยืนอยู่ไปสู่จุดหมายในชีวิตที่ตั้งไว้ได้อย่างไร”

### วิธีการสร้างความตระหนักรู้ (AWARENESS) ให้กับบุคลากร

#### บทความแสดงความคิดเห็น

การสร้างการตระหนักรู้ (Awareness) หลีกเลี่ยงการดูต่ำหรือถ้อยคำที่รุนแรง สามารถทำได้โดย ฟังอย่างตั้งใจ แล้วใช้เทคนิคการตั้งคำถามอย่างมีสติ และใส่ใจความรู้สึกของผู้พูด โดยยังไม่ต้องการแนะนำใดใด เช่น

... รู้สึกอย่างไรบ้างในตอนนี

... ลองเล่าขยายความเรื่องนี้ให้ฟังหน่อยนะคะ(ครับ)

... มีความคิดเห็นอย่างไรต่อเรื่องนี้...หรือ ต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

-2-

5) การรับรู้หรือการให้ความหมายต่อสิ่งที่เกิดขึ้น (perceptions) เช่น ความเชื่อ  
สมมติฐาน ความจริงส่วนบุคคล ความคิด และค่านิยม

6) ความคาดหวัง (expectations) เป็นความคาดหวังที่มีต่อตนเอง ที่มีต่อผู้อื่น และที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

**คำชี้แจง** ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่ม ร่วมสนทนาและระดมความคิด เรื่อง สร้าง  
ความเข้าใจเกี่ยวกับความสุภาพอ่อนโยนแล้วช่วยกันตอบ คำถาม พร้อมกับ  
แลกเปลี่ยน  
เรียนรู้ และสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกัน

-----

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของความสุภาพอ่อนโยน

.....

.....

.....

.....

2. อธิบายวิธีส่งเสริมคุณธรรมพื้นฐานของความสุภาพอ่อนโยนพร้อมยกตัวประกอบ

.....

.....

.....

.....

3. อธิบายวิธีสร้างความสุภาพอ่อนโยนพร้อมยกตัวอย่าง

.....

.....

.....

.....

4. อธิบายวิธีสร้างความตระหนักพร้อมยกตัวอย่าง

.....

.....

.....

.....



### บรรณานุกรม

- ชุกกลิ่น ฝ่องแผ้ว. (2557). วิทยาลัยราชสุตา มหาวิทยาลัยมหิดล .  
 ชยสาโรภิกขุ. (2554). คลายปม 2. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ : บริษัท คิว พรินท์แมเนจ  
 เม้นท์ จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2549). โทลหนึ่งก็ถึง: คุณธรรม ๑๒ ประการเพื่อความสำเร็จในการศึกษา  
 วิธีพุทธ.  
 จัดทำโดยโรงเรียนทอสี. กรุงเทพฯ :บริษัท คิว พรินท์แมเนจเม้นท์ จำกัด.
- ประเวช ตันติพิวัฒนสกุล. (2551).คู่มือการใช้ VCD สื่อการเรียนรู้ เดิมเต็มความเข้มแข็ง  
 ทางใจ
- ชุดที่ 1.คิดดี มีดี จำกัด 2551
- \_\_\_\_\_. คู่มือการใช้ VCD สื่อการเรียนรู้ เดิมเต็มความเข้มแข็งทางใจ  
 ชุดที่ 2.
- คิดดี มีดี จำกัด 2552
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2542). วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 6)  
 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ศยาม.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2546). ธรรมนุญชีวิต พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม.  
(พิมพ์ครั้งที่ 57) กรุงเทพฯ :

California State Department of Education.(1990).Toward a State of Esteem. California  
office of  
State Printing .

John C. Maxwell. (2002).Leadership 101 What every leader needs to Know. Thomas  
Nelson.

#### หน่วยที่ 4 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ระยะเวลา 4 ชั่วโมง

##### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ  
และลักษณะของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับการ  
มุ่งสู่ความเป็นเลิศการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### 3. เพื่อสร้างความตระหนักในการเป็นผู้นำใฝ่บริการ

#### เนื้อหา

##### ความสุภาพอ่อนโยน

1. ความหมายของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
2. ลักษณะ ของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
3. หน้าที่ของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. ความสำคัญของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
5. การการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

#### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอน วิธีการศึกษาคู่มือแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
2. วิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับพัฒนากลุ่มๆ ละเท่าๆ กัน ร่วมสนทนา และวิเคราะห์ ตามเนื้อหาที่กำหนดให้
3. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มสนทนา อภิปรายและสรุปประเด็นสำคัญโดยการเขียนแผนผังความคิด (Mind Mapping) เกี่ยวกับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศลงในกระดาษฟลิปชาร์ต ตามประเด็นที่กำหนดไว้
4. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มส่งตัวแทน เพื่อมานำเสนอผลงาน อภิปราย และสรุปถึงการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

#### สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา หน่วยที่ 4 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
2. กระดาษฟลิปชาร์ต
3. ปากกาเมจิก

### การวัดและประเมินผล

1. ประเมินการปฏิบัติกิจกรรม
2. ประเมินความสนใจ และความตั้งใจในการร่วมกิจกรรม
3. ประเมินผลการปฏิบัติงานการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

### การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ในปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้โลกก้าวสู่ยุคการแข่งขันทางเศรษฐกิจเสรีไร้พรมแดนและสังคมบนฐานแห่งความรู้กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์การให้สามารถก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้องค์การจะต้องบริหารการเปลี่ยนแปลง และวางแผนกลยุทธ์ ในการพัฒนาองค์การเพื่อสร้างจุดแข็ง ดังนั้น การพัฒนาองค์การจึงมีความสำคัญโดยจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ท่ามกลางความท้าทายของการบริหารในยุคของการแข่งขันด้วยทุนมนุษย์ “คน” จึงเป็นต้นทุนสำคัญขององค์การในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงจำเป็นต้องสร้างความเข้มแข็งให้เพียงพอที่จะเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวและปรับเปลี่ยนบทบาทจากการให้ความสำคัญกับการทำงานประจำและงานเอกสาร มาเป็นการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ให้องค์การสามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อนำพาองค์การให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, 2550)

ทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูง มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การและ

องค์การจะบรรลุเป้าหมายได้จะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างสร้างสรรค์และชาญฉลาด โดยใช้ทักษะการบริหารจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อจะได้ดึงศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และองค์การจะต้องให้

ความสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเพื่อรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ (Competitive Advantage)

ดังนั้น จึงทำให้องค์กรต่างๆหันมาให้ความสนใจกับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของทรัพยากรบุคคลมากขึ้นเพราะ เป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) และสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็คือการสร้างระบบในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรควบคู่ไปกับระบบการรักษาคนให้อยู่กับองค์กร โดยใช้การจูงใจการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีความรู้สึกอยากที่จะทำงานร่วมกับองค์กรนั้นๆ ตลอดไป

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนำพาองค์กรไปสู่การ

บรรลุเป้าหมาย องค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาสมรรถนะ (Competency) เพื่อพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้มีสมรรถนะสูงเป็นแรงสำคัญ ในการพัฒนาองค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กร (Competency) ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ เดวิดแมคเคลแลนด์ (David McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ (Competency) แต่บริษัทควรวัดจ้างบุคคลที่ความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) และต่อมาองค์การ U.S. Foreign Service ได้ขอให้ David McClellandพัฒนาวิธีการคัดเลือกคนใหม่ (दन्य तेहनपुठ 2546:55)

Scott B. Parry (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ ,2004:48) สรุปคำนิยามของสมรรถนะ ไว้ว่า กลุ่มของความรู้ ( Knowledge ) ทักษะ (Skill ) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้นๆและสามารถ

วัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) คือกลุ่มของความรู้ความสามารถทักษะตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงานซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ความสามารถทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคลหรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ ประจักษ์ ทรรศน์อุดม (2550 :3 )ได้ให้ความหมายของ คำว่า สมรรถนะไว้ว่าคือความรู้(Knowledge ) ทักษะ (Skill ) และคุณลักษณะส่วนบุคคล ( Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม( Behavior) ที่จำเป็นและมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่นซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

อานนท์ คักดีวรวิชญ์ (2547: 61) ให้นิยามของ สมรรถนะ ไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆอะไรหรือคุณลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้างหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สุทธิศน์ นำพูลสุขสันต์ ให้ความหมายสมรรถนะ คือคุณลักษณะทั้งในด้านทักษะความรู้และพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จ

พนม เพชรจตุพร ได้สรุปความหมายของ Competency จากแนวคิดของ David McClland ว่า Competency เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบองค์ประกอบของ Competency ตามแนวคิดของแมคคัลลีแลนด์มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นทักษะที่เกิดขึ้นได้

มาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไวเช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่นำเชือกถ้อยและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

จากความหมายของสมรรถนะดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะคือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ โดยมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ซึ่งพฤติกรรมที่นำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ หรือเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance)

องค์กรจะต้องกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) และ สมรรถนะตามวิชาชีพ (Functional Competency) ให้แก่พนักงานและกำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติตามสมรรถนะ (Key Performance Indicator: KPI) ด้วย เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรตาม Competency ทำให้องค์กรมีระบบการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง เหมาะสมคุ้มค่า บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบและยกระดับความรู้ ความสามารถตามที่องค์กรคาดหวังได้ อันจะช่วยให้องค์กรมีสมรรถนะที่ดีขึ้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ ( 2547 ) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้

ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวมถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ขีดความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักหรือกลยุทธ์ขององค์กร

2. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role- Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบซึ่งบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ( Functional Competency ) คือ ความรู้ความสามารถในงาน สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ ( Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้าควรมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชี ควรมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หรืออาจเรียกขีดความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะตามแผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นองค์กรส่วนใหญ่จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อส่งผลทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูงได้เปรียบทางการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาจากเป้าหมาย ขององค์กร การพัฒนาบุคลากรตามหลักของ Competency วิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) ใช้ในการพัฒนาเติมเต็มในสิ่งที่ขาดหรือตามที่องค์กรต้องการมุ่งหวังให้มีผลการปฏิบัติดีขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดขององค์กรโดยพัฒนาในรูปแบบของ On the job training ด้วยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้นมอบหมายงานสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง หรือการหมุนเวียนงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ และในรูปแบบของ Off the job training ด้วยการสนับสนุนได้ศึกษาเพิ่มเติม ผักกอบรม ดูงานประชุมสัมมนา หรือส่งเสริมให้มีการเรียนด้วยตนเอง เช่นการเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (e-learning) หรือส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการจัดตั้งชุมชนนัก

ปฏิบัติ (Community of Practice – COP) ซึ่งการพัฒนาคนเก่งให้มีประสิทธิภาพ ควรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ (Competency) เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การพัฒนาบุคลากร ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามหลักของ Competency ด้วยเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานไปสู่ความเป็นเลิศ







### บรรณานุกรม

กระทรวงมหาดไทย. (2549). Competency: เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. ค้นเมื่อวันที่

7 กันยายน 2555, จาก [http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19\\_53.pdf](http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf)

กฤติน กุลเพ็ง. (2552). เครื่องมือ Competency มีประโยชน์ในการพัฒนาองค์การและพนักงาน

อย่างไร. ค้นเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2555,

จาก <http://www.krittin.net/web/index.php/content/22--competency->

ชัยเสฏฐ์พรหมศรี . (2551) .คู่มือองค์การแห่งความเป็นเลิศ .กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน  
ประจักษ์ ทรัพย์อุดม . (2550). แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency.

กรุงเทพมหานคร: เอกสารอัดสำเนา.

พนม เพชรจตุพร. (2550). สมรรถนะ (Competency). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร :  
เอกสาร

ประกอบการบรรยาย.

พิชัย สติภิบาล.(2555). สมรรถนะฐาน (Competency Based).ค้นเมื่อวันที่ 7กันยายน 2555,  
จาก

<http://www.thaiblogonline.com/sodpichai.blog?PostID=42634>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .(2547) .การปรับใช้สมรรถนะในการบริหาร  
ทรัพยากร

มณูญย์ .เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31  
มกราคม

2547.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .(2551). แบบอย่างปฏิบัติการบริหาร.ค้นเมื่อ  
วันที่

7 กันยายน 2555, จาก[http://brd.ocsc.go.th/hrscorecard/wp-](http://brd.ocsc.go.th/hrscorecard/wp-content/uploads/2012/06/hrcham51full.pdf)

[content/uploads/2012/06/hrcham51full.pdf](http://brd.ocsc.go.th/hrscorecard/wp-content/uploads/2012/06/hrcham51full.pdf)

อนันต์ นามทองตัน . สมรรถนะ (Competency):พลังแห่งการพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ . (2548 ).Competency Dictionary . กรุงเทพมหานคร : เอชอาร์ เซน  
เตอร์.

<b>โครงการ</b>	อบรมเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ (Creative Services Network Leadership Development to excellence)
<b>สนองกลยุทธ์ที่ 3</b>	พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
<b>ลักษณะโครงการ</b>	โครงการใหม่
<b>ผู้รับผิดชอบโครงการ</b>	นางอาทิตยา บริพันธ์

หน่วยงานที่รับผิดชอบ                      กลุ่มบริหารงานบุคคล  
 ระยะเวลาดำเนินการ                      กรกฎาคม 2558

## 1. หลักการและเหตุผล

เครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศถือเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กร เพราะเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ รวมทั้งสามารถดึงทรัพยากรของแต่ละองค์กรมาประสานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเครือข่ายยังทำให้เกิดแนวคิดการรวมพลัง (Synergy) เป็นการรวมพลังกันทำงานนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

## 3. กลุ่มเป้าหมายที่ร่วมโครงการ

บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 85 คน

## 4. ระยะเวลาดำเนินการและสถานที่

ระยะเวลาการดำเนินโครงการ เดือน กรกฎาคม 2558

## 5. วิธีการดำเนินโครงการ

- 5.1 รูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นการจัดประชุมวิชาการ ประกอบด้วย
  - 5.1.1 เสนอขออนุมัติโครงการ
  - 5.1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ
  - 5.1.3 ดำเนินการจัดอบรม
  - 5.1.4 ติดตามและประเมินผล

กิจกรรมและรายละเอียดการใช้ งบประมาณ	งบประมาณจำแนกตามหมวดรายจ่าย				ระยะเวลา ปฏิบัติงาน
	ค่าตอบแทน	ค่าใช้ สอย	ค่าวัสดุ	อื่น ๆ	
1. เสนอขออนุมัติโครงการ					
2. แต่งตั้งคณะกรรมการ					
3. การดำเนินการจัดอบรม					
- ค่าวิทยากร	4,000				
- ค่าอาหาร(150บาทX85คน)		12,750			
- อาหารว่าง(2มื้อX50บาทX85คน)		8,500			
- เสริมสร้างความรู้ (ศึกษาดูงานนอกสถานที่)				32,000	
<b>รวม</b>	4,000	21,250		32,000	57,250

6. งบประมาณ ในการดำเนินโครงการ งบประมาณจากทางราชการ 54,700 บาท

#### 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีความรู้  
และความเข้าใจเกี่ยวกับเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ

ลงชื่อ

ผู้เสนอโครงการ

(นางอาทิตยา บริพันธ์)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ลงชื่อ

ผู้เห็นชอบโครงการ

(นายโกสิทธิ์ แสบงบาล)

ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล

ลงชื่อ

ผู้รับผิดชอบโครงการ

(นายสุนทรา หันชัยศรี)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ลงชื่อ

ผู้อนุมัติโครงการ

(นายครรชิต วรรณชา)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

### กระบวนการของโปรแกรม

กระบวนการของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย

1. การฝึกฝนด้วยตนเองการสร้างประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเป็นการศึกษาจากเอกสาร

2. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการชี้แจงให้ความรู้ ความเข้าใจภาวะผู้นำใ้บริการ และการฝึกปฏิบัติจริงขณะอบรม โดยใช้เอกสารประกอบการวิจัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การฝึกฝนด้วยตนเองการสร้างประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเป็นการศึกษาจากเอกสาร การระดมสมอง อภิปรายกลุ่มจากประสบการณ์ ที่เป็นแบบอย่างในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรเพื่อสรุปมาเป็นแนวปฏิบัติของกลุ่มตนเอง

ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการโดยยึดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ซึ่งมีการกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. สสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการของตนเอง จำนวน 4 องค์ประกอบก่อนการอบรมพัฒนา

3. การอบรมเชิงปฏิบัติการและการปฏิบัติจริงใช้ระยะเวลา 2 วัน คือวันที่ 10 -11 มิถุนายน 2559

ระยะที่ 3 การติดตามประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยผู้วิจัย ประเมินผลจากการทำแบบประเมินผลภาวะผู้นำใ้บริการโดย ประเมินผลทันทีหลังจากการอบรมเชิงปฏิบัติการเสร็จ

กระบวนการโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ กระบวนการโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

#### รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรมตามระยะต่างๆ ดังนี้

#### ระยะที่ 1 การฝึกฝนด้วยตนเอง

การฝึกฝนด้วยตนเองเป็นการสร้างประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเป็นการศึกษาจากเอกสาร การระดมสมอง อภิปรายกลุ่มจากประสบการณ์ ที่เป็นแบบอย่างในการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ เพื่อสรุปมาเป็นแนวปฏิบัติของกลุ่มตนเอง ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการ หน่วยที่1การมีพลังแห่งการทำงาน
- กลุ่มที่ 2 ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการหน่วยที่ 2 การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม
- กลุ่มที่ 3 ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการหน่วยที่ 3 ความสุภาพอ่อนโยน
- กลุ่มที่ 4 ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการหน่วยที่4 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

การอบรมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วย กิจกรรมดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ การแนะนำตัวเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนทำความรู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากล้าที่จะอภิปรายและนำเสนอความคิดเห็น ประกอบด้วย บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 52คน ดังนี้

- 1.1 กลุ่มงานบริหาร จำนวน 7 คน
- 1.2 กลุ่มงานวิชาการ จำนวน 18 คน
- 1.3 กลุ่มงานปฏิบัติงาน จำนวน 5 คน

2. กิจกรรมสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการของผู้เข้ารับการ พัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนากำแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการ 4 องค์ประกอบ

3. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3กลุ่มทดลองเข้ารับ การอบรมเชิงปฏิบัติการ และร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำใ้ บริการเป็นเวลา 2 วัน พร้อมทั้งการฝึกปฏิบัติจริง โดยมีลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรม ดังนี้

3.1ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนากี่ยวกับแนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ โดยใช้วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสารประกอบการวิจัย จัดกิจกรรมการระดมสมองโดยแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการ พัฒนาออกเป็นกลุ่มย่อยๆ และสนทนากลุ่มย่อยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ใ้บริการ การพัฒนาแต่ละกลุ่ม ส่งตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลงานที่ได้จากการระดม ความคิด จากการศึกษาองค์ความรู้ และการศึกษาสถานการณ์ต่างๆ จากเอกสารประกอบการ พัฒนา แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หลังจากนั้นสรุปผล เพื่อเตรียมเสนอเป็นผลงานกลุ่ม และสรุปประเด็นสำคัญนำเสนอโดยการเขียนแผนภาพ



ความคิด (Mind Mapping)

3.3 ขั้นสรุปองค์ความรู้จากการนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่วิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการ การพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการ และนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำไฟบริการ

4. ขั้นสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการเป็นขั้นตอนของการให้ความรู้และฝึกการสร้างแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการโดยมีกิจกรรมดังนี้

วันที่ 12 มิถุนายน 2559 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

- ลงทะเบียนรับเอกสาร
- เปิดการอบรม
- ประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการ
- ปฐมนิเทศ ชี้แจงวัตถุประสงค์และกระบวนการฝึกอบรม
- สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการวิจัย หน่วยที่ 1  
การมีพลังแห่งการทำงาน
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการวิจัย หน่วยที่ 2  
การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม
- อภิปรายตามประเด็นที่ได้รับมอบหมาย  
เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและทำความเข้าใจ
- บันทึกผลการเรียนรู้พฤติกรรมพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการ  
ในการจัดการเรียนรู้

วันที่ 13 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

- สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการวิจัย หน่วยที่ 3  
ความสุภาพอ่อนโยน
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการวิจัย หน่วยที่ 4  
การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- นำเสนอตัวแบบพฤติกรรมพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการ

- สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการ
- บันทึกผลการเรียนรู้พฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ
- ประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ  
ที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ

### ระยะที่ 3 ประเมินผล

ประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ

### การวัดและการประเมินผล

การวัดและการประเมินผลโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดำเนินการดังนี้

#### ระยะที่ 1 การฝึกฝนด้วยตนเอง

การฝึกฝนด้วยตนเองเป็นการสร้างประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเป็นการศึกษาจากเอกสาร การระดมสมอง อภิปรายกลุ่มจากประสบการณ์ ที่เป็นแบบอย่างในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการและผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนากับภาวะผู้นำทางวิชาการที่ตนเองได้ศึกษาจากเอกสารระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการและการฝึกปฏิบัติจริง มีการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยการมีพลังแห่งการทำงาน การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม ความสุภาพอ่อนโยนและการมุ่งสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ต่อไป

ระยะที่ 3 การติดตามและประเมินผล โดยมีการประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของตนเอง หลังการฝึกอบรมเสร็จ

กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
 โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเฝ้าบริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษา  
 ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3  
 ระหว่างวันที่ 12-13มิถุนายน2559

วันเสาร์ที่ 12 มิถุนายน2559

เวลา 08.00 – 08.30 น.-	ลงทะเบียนและรับเอกสาร
เวลา 08.30 – 09.00 น.-	พิธีเปิดและบรรยายพิเศษ โดยผอ. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3
เวลา 09.00 – 09.30 น. -	ผู้เข้าอบรมประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำเฝ้าบริการ ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการอบรมและแนวคิด ในการพัฒนาภาวะผู้นำเฝ้าบริการโดยนางอาทิตย์ยา บริพันธ์ นักศึกษาระดับดุขุฎิบัณฑิตสาขาการบริหาร การศึกษา และภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
เวลา 09.30 – 10.20 น.-	
เวลา 10.30 – 12.00 น.-	ภาวะผู้นำเฝ้าบริการกรณีพลังแห่งการทำงาน โดย ผอ. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3
เวลา 12.00 – 13.00 น. -	พัก (รับประทานอาหารกลางวัน)
เวลา 13.00 – 14.20 น. -	ความสภาพอ่อนโยน โดย ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์
เวลา 14.30 – 16.00 น. -	บันทึกผลการเรียนรู้และการสะท้อนกลับของผู้เข้ารับ การอบรมกับผลการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำเฝ้าบริการ

วันศุกร์ที่ 13 มิถุนายน 2559

- เวลา 08.30 – 09.00 น. – สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในห้องอบรม
- เวลา 09.00 – 10.20 น. – ภาวะผู้นำให้บริการ การมุ่งประโยชน์ต่อสังคม  
โดย ผศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร
- เวลา 10.30 – 12.00 น. – การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ  
โดย ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม
- เวลา 12.00 – 13.00 น. – พัก (รับประทานอาหารกลางวัน)
- เวลา 13.00 – 14.20 น. – การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- เวลา 14.30 – 16.00 น. – ประเมินตนเอง พิธีปิดการอบรม และมอบเกียรติบัตร  
โดย รองผอ.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 3

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

### ตรวจรูปแบบโปรแกรมและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. ดร. สังคม จันทร์วิเศษ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. แก้วเวียง นานาผล มหาวิทยาลัยร้อยเอ็ด
3. ดร. ชีระ ภูดี ประธานสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยร้อยเอ็ด
4. ดร. ชนาธิป สำเร็จ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
5. ดร. ภูมิพัทธ์ เรืองแหล่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
6. ดร. วิจิตรา โคตรบัญชา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
7. ดร. นิคม ชมภูหอง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผศ. ดร. สวัสดิ์ โพธิวัฒน์	ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ดร. ภัณฑรัักษ์ พลดีอ	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ดร. ละม้าย กิตติพร	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ประวัติย่อของผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

### ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางอาทิตยา บริพันธ์
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 13 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2515
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 137 หมู่ 11 ตำบลคำบง อำเภอห้วยผึ้ง จังหวัดกาฬสินธุ์
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อำเภอห้วยผึ้ง จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อำเภอห้วยผึ้ง จังหวัดกาฬสินธุ์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2539	ปริญญาบริหารธุรกิจ (บธ.บ.) สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2551	ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ (รป.บ.บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2558	ปริญญานิติศาสตร์บัณฑิต (นบ.) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2554	ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2560	ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.ภาวะผู้นำทางการ บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2548	นักวิชาการพัสดุ เทศบาลตำบลน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี
พ.ศ. 2551	บุคลากร เทศบาลตำบลไชยวาน จังหวัดอุดรธานี
พ.ศ. 2552	เจ้าหน้าที่บริหารงานทะเบียนและบัตร เทศบาลตำบลหนองไผ่ จังหวัดอุดรธานี
พ.ศ. 2553	เจ้าหน้าที่บริหารงานทะเบียนและบัตร เทศบาลตำบลห้วยผึ้ง จังหวัดกาฬสินธุ์
พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน	นักทรัพยากรบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์

ด้วย นางสาวอาทิตยา สิทธิพงษ์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานกรรมการ ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ภัณฑิรัญ พลดี และดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้สัมภาษณ์ท่าน ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์

ด้วย นางสาวอาทิตย์ยา สิทธิพงษ์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานกรรมการ ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ภรณ์ศรีรักษ์ พลดี และดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้สัมภาษณ์ท่าน ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๕๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ประยุทธ ชูสอน

ด้วย นางสาวอาทิตย์ยา สิทธิพงษ์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำฝ่ายบริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โทธิวัฒน์ เป็นประธานกรรมการ ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ภัณฑรัักษ์ พลดี และดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้สัมภาษณ์ท่าน ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.เชิดศักดิ์ ศรีสง่าชัย

ด้วย นางสาวอาทิตยา สิทธิหงษ์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานกรรมการ ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ภรณ์รักษ์ พลดี และดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้สัมภาษณ์ท่าน ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๒๕๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง

ด้วย นางสาวอาทิตย์ยา สิทธิพงษ์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ เป็นประธานกรรมการ ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ภัณฑิรัญษ์ พลดี และดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้สัมภาษณ์ท่าน ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ศุภสิน ภูศรีโสม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวอาทิตย์ยา สิทธิหงส์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ  
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ละม้าย  
กิตติพร และดร.ภัณฑรัักษ์ พลดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ  
พิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์และประเมินเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัย  
ได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.พนัส ถิ่นวัน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวอาทิตยา สิทธิหงส์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ  
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ละม้าย  
กิตติพร และดร.ภัณฑิรัญ พลดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ  
พิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์และประเมินเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัย  
ได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒





ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๖๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวอาทิตยา สิทธิหงส์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำ  
ทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ละม้าย  
กิตติพร และดร.ภัณฑิรัล พลดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ  
พิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์และประเมินเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัย  
ได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๑๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่ส่งมาด้วย โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ด้วย นางสาวอาทิตย์ยา สิทธิหงษ์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทาง  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “โปรแกรม  
การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ซึ่งเป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
ดร.ละม้าย กิตติพร และ ดร.ภรณ์รักรักษ์ พลดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ  
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณา  
ตรวจสอบโปรแกรมดังกล่าวเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินโปรแกรมที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๑๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แก้วเวียง นำนาคผล

สิ่งที่ส่งมาด้วย โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ด้วย นางสาวอาทิตยา สิทธิหงษ์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทาง  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “โปรแกรม  
การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ซึ่งเป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
ดร.ละม้าย กิตติพร และ ดร.ภรณ์รัักษ์ พลดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ  
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณา  
ตรวจสอบโปรแกรดังกล่าวเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินโปรแกรมที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๑๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ดร.ธีระ ภูดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ด้วย นางสาวอาทิตย์ยา สิริหงษ์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทาง  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “โปรแกรม  
การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ซึ่งเป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
ดร.ละม้าย กิตติพร และ ดร.ภรณ์รัักษ์ พลดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ  
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุมัติคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณา  
ตรวจสอบโปรแกรมดังกล่าวเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินโปรแกรมที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๑๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ด้วย นางสาวอาทิตย์ สิริหงษ์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ละม้าย กิตติพร และ ดร.ภรณ์รัชชกุล พลดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบโปรแกรดังกล่าวเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินโปรแกรมที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๑๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ด้วย นางสาวอาทิตย์ยา สิทธิหงษ์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ละม้าย กิตติพร และ ดร.ภรณ์รักรักษ์ พลดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบโปรแกรกดังกล่าวเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินโปรแกรมที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คดีวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาการแทน  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๑๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ด้วย นางสาวอาทิตย์ยา สิทธิหงษ์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทาง  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “โปรแกรม  
การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ซึ่งเป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
ดร.ละม้าย กิตติพร และ ดร.ภัณฑร์รักษ์ พลดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ  
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณา  
ตรวจสอบโปรแกรดังกล่าวเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินโปรแกรมที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๘๗ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๓๑๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโปรแกรม

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ด้วย นางสาวอาทิตย์ยา สิทธิพงษ์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทาง  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “โปรแกรม  
การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ซึ่งเป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
ดร.ละม้าย กิตติพร และ ดร.ภรณ์รักษ์ พลดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ  
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณา  
ตรวจสอบโปรแกรมดังกล่าวเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินโปรแกรมที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รักษาราชการแทน  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒