



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

วิทยานิพนธ์

ของ

พันตรีทัศนัย ชัยมาโย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

พฤษภาคม 2562

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

วิทยานิพนธ์

ของ

พันตรีทักษ์ ชัยมาโย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
พฤศจิกายน 2562
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

SERVANT LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR
FINANCE OFFICERS UNDER THE SECOND ARMY
AREA OF THE ROYAL THAI ARMY

BY
MAJOR TUSCHAI CHAIMAYO

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for
The Degree of Doctor of Education in Educational Administration
and Leadership at Sakon Nakhon Rajabhat University

November 2019

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

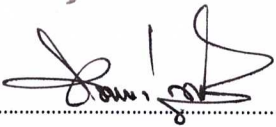





ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก
สังกัดกองทัพภาคที่ ๒

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ พันตรีทัศนัย ชัยมาโย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 (รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ฤๅศิริ)	ประธานกรรมการสอบ และผู้ทรงคุณวุฒิ	 (รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ)	กรรมการสอบและ ประธานที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรรัญญกรณ์) แต่งตั้งเพิ่มเติม	กรรมการสอบ	 (ดร.ละม้าย กิตติพร)	กรรมการสอบและ กรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์) แต่งตั้งเพิ่มเติม	กรรมการสอบ	 (ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม)	กรรมการสอบ แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรรัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 4 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2562
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สายันต์ บุญใบ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร. ละม้าย กิตติพร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ดูแลให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ไชยา ภวระบุตร ประธานสาขาวิชา บริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัฒนา สุวรรณไตรย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธวัชชัย ไพไหล และท่านผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้คำปรึกษาและแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ ที่ให้คำแนะนำในการเขียนบทคัดย่อภาษาอังกฤษ ขอขอบพระคุณ อาจารย์ผู้สอนทุกท่าน ที่ได้เมตตาประสิทธิ์ประสาทความรู้ และช่วยเหลือด้วยดีมาตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 ทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณทหารเหล่าการเงิน สังกัด มณฑลทหารบกที่ 23 ทุกท่าน ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 ทุกท่าน ขอขอบคุณ พันโท พงศ์พี อินคะมนต์ ฝกบ.มทบ.23 ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้วิจัย ซึ่งให้ความเมตตาในการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ และฝึกปฏิบัติการ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการศึกษาดูงาน ขอขอบคุณผู้ที่ไม่ได้กล่าวชื่อนามไว้ ณ ที่นี้ที่มีส่วนช่วยเหลือให้การวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จลงด้วยดี และขอขอบคุณนักศึกษาปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ ภาคปกติ รุ่นที่ 3 ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือด้วยดีมาตลอด

ขอขอบพระคุณคุณพ่อวีระชัย ชัยมาโย และแม่เพชรรา ดีแสง ที่เป็นกำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้ ประโยชน์และคุณค่าจากวิทยานิพนธ์ ขอมอบบูชาแด่ บพูการีและบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างพื้นฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จตามความประสงค์

พันตรีทัศนัย ชัยมาโย

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2
ผู้วิจัย	พันตรีทัศนัย ชัยมาโย
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. สายันต์ บุญใบ ดร. ละม้าย กิตติพร
ปริญญา	ค.ด. (การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ)
ปีที่พิมพ์	2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ 2) สร้างและพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ และ3) ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) ดำเนินการ 3 ระยะคือระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำการใ้บริการระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาและระยะที่ 3 การนำไปทดลองใช้ภาคสนามและสรุปผลการทดลอง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ปี พ.ศ. 2562 ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 105 นาย และนายทหารชั้นประทวน ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 105 นาย รวม จำนวน 210 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามภาวะผู้นำใ้บริการ แบบประเมินรูปแบบและชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ แบบประเมินภาวะผู้นำใ้บริการ และแบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 6 ด้าน คือ ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ และด้านความอ่อนน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากรด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนและด้านการบริการ

ตามบทบาทหน้าที่

2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก
สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย

2.1 หลักการ คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินใน
กองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 นำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ 2) รูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการมีการใช้เทคนิควิธีการ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย
และสะดวกในการนำไปปฏิบัติ และ3) รูปแบบการพัฒนาที่มีความยืดหยุ่นในการไปใช้พัฒนา
ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และทั้งองค์การ

2.2 จุดมุ่งหมาย คือ เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนัก
พัฒนาทักษะ และเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก
สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ตลอดจนนำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการไปประยุกต์ใช้
ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการปฐมนิเทศ
การประเมินตนเอง การเรียนรู้จากกรณีศึกษาขั้นตอนฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยยึดการ
เรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ขั้นตอนการฝึกปฏิบัติการ และขั้นตอนการกำกับติดตาม
และประเมินผล

2.4 ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ มี 6 ชุด แต่ละชุดประกอบด้วย
วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ เอกสารอ้างอิง และกิจกรรมการ
พัฒนา

2.5 การติดตามและประเมินผล มีการติดตามผลโดยทิ้งช่วงหลังการพัฒนา
2 สัปดาห์

3) ผลของการประเมินประสิทธิผลโดยการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 พบว่า
1)รูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำใ้บริการมีการ
เปลี่ยนแปลงหลังทดลองเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ความพึงพอใจ
ของผู้ที่มารับบริการที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการของกลุ่มทดลองโดยภาพรวมอยู่ใน
ในระดับมากและ 4) ภาวะผู้นำใ้บริการระยะติดตามผล 2 สัปดาห์ มีค่าสูงกว่าหลังการ
ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

TITLE Servant Leadership Development Model for Finance Officers under the Second Army Area of the Royal Thai Army

AUTHOR Major Tuschai Chaimayo

ADVISORS Assoc. Prof. Dr. Sayan Boonbai
Dr. Lamai Kittiporn

DEGREE Ed.D. (Educational Administration and Leadership)

INSTITUTION Sakon Nakhon Rajabhat University

YEAR 2019

ABSTRACT

The purposes of this research were to: 1) investigate components of servant leadership, 2) Construct and develop a model for developing servant leadership, 3) Assess the effectiveness of a developed model for servant leadership development for the finance officers under the Second Army Area. This Research and Development (R&D) was divided into three phases: Phase I Exploration of a conceptual framework and components of servant leadership; Phase II Model designing and refinement; Phase III Model implementation and summary of implementation results. The samples were finance officers under the Second Army Area of the Royal Thai Army, including 105 commissioned officers and 105 non-commissioned officers, government permanent employees, and government employees, yielding a total of 210 officers. The instruments for data collection were expert interviews, servant leadership questionnaire, an evaluation of a model and a package of servant leadership development, servant leadership assessment form, and customer satisfaction assessment form. Data were analyzed using percentage mean and standard deviation.

The findings were as follows:

1. The components of servant leadership of the Finance Officers under the Second Army Area of the Royal Thai Army involved six major aspects as follows: Role-based services, determination of development and personnel empowerment, participation and community building, having good vision and communication, listening

and empathy, humility and good human relations. All aspects were as a whole at a moderate level which was ranging from high to low mean scores for the first three aspects: Determination for development and personnel empowerment, participation and community building, role-based services.

2. The model for servant leadership development of the finance officers under the Second Army Area of the Royal Thai Army comprised:

2.1 Principles were: 1) to bringing the development results into practice, 2) the developed model employed various techniques or learning processes, and was convenient to implement into practice, 3) the developed model was flexible for employment at the individual, group, and organizational levels.

2.2 Objectives were: 1) to develop knowledge and understanding, raising awareness for skill development and attitudes concerning servant leadership of the finance officers. In addition, the utilization of individual knowledge and skills on servant leadership into practices was effective.

2.3 Development procedures were divided into four steps: Orientation, self-assessment learning from case studies, and workshop by adhering to adult learning, practices in an actual setting, and monitoring and evaluation aspect.

2.4 The development package comprised six volumes. Each set of their development packages consisted of objectives, contents, development methods, media and learning resources, reference materials, and development activities

2.5 Follow-up and evaluation session was conducted after two weeks of the model implementation.

3. The results from investigating the effectiveness of the developed model revealed that: 1) The developed model as a whole was appropriate at a high level, 2) the servant leadership of finance officers has changed significantly after the model implementation with a statistical significance at the level of .01 in overall, 3) satisfaction of service users was at a high level, and 4) After the two-week follow-up, the servant leadership of the finance officers was significantly higher than after the model implementation at the level of .01.

Keywords : Servant Leadership Development Model

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	7
ความมุ่งหมายของการวิจัย	8
ความสำคัญของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย	10
กรอบแนวคิดของการวิจัย	13
นิยามศัพท์เฉพาะ	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการ	18
ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	18
ความหมายของภาวะผู้นำไฟบริการ	49
ความสำคัญของภาวะผู้นำไฟบริการ.....	51
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการ	54
องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการ	99
องค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการ	103
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	133
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ	133
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	149
ตอนที่ 3 การวิจัยและการพัฒนา	163
ความหมายของการวิจัยและพัฒนา	164
ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา	166

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	168
ตอนที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับทหารการเงินสังกัดกองทัพภาคที่ 2	181
โครงสร้างการปฏิบัติงาน	184
การกำหนดหน้าที่	186
การบริหารจัดการ	187
การพัฒนากำลังพลและพัฒนาสำนักการเงิน.....	188
การจัดทำปริมาณงานและสถิติผลงาน.....	189
การกำหนดหน้าที่ในสำนักการเงิน.....	190
3 วิธีดำเนินการวิจัย	199
ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาระดับประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ...	199
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	199
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ	200
ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาเชิงสำรวจ	202
ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการ..	207
ขั้นตอนที่ 1 การร่างรูปแบบการพัฒนาระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการ	207
ขั้นตอนที่ 2 การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาระดับภาวะผู้นำ	208
ระยะที่ 3 การนำไปทดลองใช้ภาคสนามและสรุปผลการทดลอง	209
ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบการทดลอง	209
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการทดลอง	209
ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลการทดลอง	210

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	213
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการ	213
ระยะที่ 2 ผลการออกแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของทหาร เหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2	247
ระยะที่ 3 ผลการทดลองใช้ภาคสนาม	256
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	273
ความมุ่งหมายของการวิจัยการวิจัย	273
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	274
วิธีดำเนินการวิจัย.....	274
สรุปผลการวิจัย	277
อภิปรายผล	279
ข้อเสนอแนะ	286
บรรณานุกรม	289
ภาคผนวก.....	307
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ	309
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	315
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์	379
ภาคผนวก ง ภาพประกอบการวิจัย	413
ประวัติย่อของผู้วิจัย	431

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำใ้บริการ	69
2	ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำใ้บริการ.....	73
3	สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ.....	102
4	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำใ้บริการด้านการบริการตาม บทบาทหน้าที่	107
5	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำใ้บริการด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและ เสริมพลังอำนาจ.....	114
6	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำใ้บริการด้านการมีส่วนร่วมและ การสร้างชุมชน	118
7	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำใ้บริการด้านการมีวิสัยทัศน์และ การสื่อสารที่ดี.....	125
8	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำใ้บริการด้านการรับฟังและ การเห็นอกเห็นใจ	129
9	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำใ้บริการด้านความอ่อนน้อมและ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	132
10	สังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	155
11	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตาม กองทัพอากาศที่ 2.....	202
12	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม กองทัพอากาศที่ 2.....	203
13	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำ ใ้บริการจากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	213
14	องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำใ้บริการ โดยการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ.....	221
15	การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	228

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
16	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ชั้นยศ ประสบการณ์ ในการทำงาน และวุฒิการศึกษา	230
17	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม กองทัพอากาศที่ 2.....	231
18	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำใ้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 รายองค์ประกอบหลัก	232
19	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ของภาวะผู้นำใ้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกสังกัดกองทัพอากาศที่ 2 ด้านการบริการ ตามบทบาทหน้าที่	233
20	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ของภาวะผู้นำใ้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 ด้านการมุ่งมั่น พัฒนา และเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร.....	235
21	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ของภาวะผู้นำใ้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน	236
22	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ของภาวะผู้นำใ้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี.....	238
23	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ของภาวะผู้นำใ้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกสังกัดกองทัพอากาศที่ 2 ด้านการรับฟัง และการเห็นอกเห็นใจ	241
24	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ของภาวะผู้นำใ้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 ด้านความอ่อนน้อมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	243

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
25	สรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของ ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2	245
26	การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของ ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2	246
27	ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ ภาคที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน	256
28	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำใ้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ก่อนการทดลองและหลังการทดลอง ใช้รูปแบบการพัฒนา	259
29	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ค่า (t) ของภาวะ ผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ก่อนการทดลองใช้ และหลังการทดลองใช้.....	260
30	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความพึงพอใจของ ผู้มารับบริการในฝ่ายการเงินที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า การเงินในกองทัพบก ก่อนการทดลอง และหลังการทดลอง.....	261
31	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความพึงพอใจ ของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงิน ที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของ ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่.....	262
32	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความพึงพอใจ ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลัง อำนาจแก่บุคลากร	263

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
33	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงิน ที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ด้านการการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน	264
34	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงิน ที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกด้านการการการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี	266
35	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงิน ที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกด้านการการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ	268
36	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงิน ที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกด้านความนอบน้อมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	270
37	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระยะติดตามผลของภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกสังกัดกองทัพภาคที่ 2	271
38	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ค่า (t) ของภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ระยะติดตามผล หลังจากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา.....	272
39	การวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม.....	337
40	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) ทั้งฉบับภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2	341
41	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) ทั้งฉบับ ความพึงพอใจของผู้มารับบริการภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2	343

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย	9
2 แบบของพฤติกรรมผู้นำ 3 มิติ	35
3 ตาข่ายภาวะผู้นำ.....	37
4 การจัดส่วนราชการของกองทัพบก	182
5 ส่วนบัญชาการกองทัพบก	182
6 ส่วนกำลังรบของกองทัพบก	183
7 มาตรฐานสำนักงานการเงิน	184
8 การจัดสำนักงานการเงิน	190
9 ขั้นตอนการวิจัย	211
10 ผลการศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำ ใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ในระยะที่ 1 ชั้นที่ 1 – 2	229
11 กระบวนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของ ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2	249
12 ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2	254
13 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2	255
14 รับฟังการบรรยายที่คลังจังหวัดขอนแก่น.....	415
15 มอบของที่ระลึกแก่คลังจังหวัดขอนแก่น.....	415
16 วิทยากรกำลังดำเนินกิจกรรม.....	416
17 ผู้ร่วมทดลองใช้รูปแบบร่วมกิจกรรม.....	416
18 ผู้ร่วมทดลองใช้รูปแบบร่วมกิจกรรม.....	417

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
19	ผู้ร่วมทดลองใช้รูปแบบร่วมกิจกรรม.....	417
20	ผู้ร่วมทดลองใช้รูปแบบร่วมกิจกรรม	417
21	ผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม.....	418
22	ผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม	418
23	วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม	419
24	วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม	419
25	วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม	420
26	วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม	420
27	วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม	421
28	วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม	421
29	วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม	422
30	วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม	422
31	ผู้ทดลองใช้รูปแบบร่วมสรุปรูปแบบ	423
32	วิทยากรดำเนินกิจกรรม	423
33	ผู้ทดลองใช้รูปแบบร่วมสรุปรูปแบบ.....	424
34	ผู้ทดลองใช้รูปแบบร่วมสรุปรูปแบบ.....	424

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ซึ่งประกอบด้วย องค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จะต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และเทคโนโลยี หรือสภาพแวดล้อมภายใน เช่น บุคลากร เงินทุน เวลา สิทธิทรัพย์สิน และปัจจัยการผลิตต่างๆ ที่จำเป็น ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่าปัจจัยจาก สภาพแวดล้อมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อและจำเป็นในการดำเนินงานของทุกองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งสิ้น (คำภีระ แสงนงู, สัญญา เคณิกภูมิ และ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, 2558, หน้า 1) ในขณะเดียวกัน องค์กรต่างๆ มีความจำเป็น ที่จะต้องพัฒนาตนเองให้รอบด้านและสามารถรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่าง ฉับพลันของสภาพแวดล้อมที่กล่าวมาในข้างต้น และต้องสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่าง มีคุณภาพถึงแม้จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งทางตรง และทางอ้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ ซึ่งมีความผันผวนอย่างรวดเร็ว มีความไม่แน่นอน มีความซับซ้อน คลุมเครือ และมีการแข่งขันอย่างรุนแรง ภาครัฐบาล จึงต้องกำหนดนโยบายใหม่เพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น นโยบาย Thailand 4.0 ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อแก้ปัญหาจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้น กรอบความคิดของคนจะต้องเปลี่ยนไปเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพปัจจุบันทำให้ วิธีการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่อาศัยเพียงความสามารถทางด้านร่างกายเป็น การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้น (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, สรายุทธ กั้นหลง, 2553, หน้า 1) ดังนั้นผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ จึงต้องกำหนดนโยบาย เพื่อที่จะนำไปกำหนดเป็นแผนในการปฏิบัติงานในองค์กรของตนเองให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งทรัพยากรที่มีบทบาท มีอิทธิพล และสำคัญมากที่สุดที่จะนำ นโยบายของผู้บริหารในระดับต่างๆ ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ คือ

ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรในองค์กรนั่นเอง ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ และเป็นสิ่งที่จำเป็น ถ้าหากว่าองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้มีความสามารถ และมีคุณธรรมมีจิตใจในการบริการรวมทั้งมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้นแล้วจะส่งผลให้องค์กรนั้นสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (บดินทร์ วิจารณ์, 2551, หน้า 18)

ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็น พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ซึ่ง Greenleaf ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ และได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำใฝ่บริการ เชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการจะรับใช้คนอื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำใฝ่บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำกลุ่มก่อน (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 41) ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีความโดดเด่นในการนำตนเองคือ ยึดมั่นในศีลธรรม อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นผู้ให้การช่วยเหลือ นำทีมโดยการดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น สร้างเสริมพลังอำนาจ พัฒนาคนและชุมชน นำสถาบันโดยการมีวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างมีกระบวนการ เป็นแบบอย่างการตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของทีม (วาระดี ชาญวิรัตน์, 2555, หน้า 37) ผู้นำเกิดจากแรงขับของความ ต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้ายๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำใฝ่บริการจึงมีความแตกต่างกันแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่ หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำใฝ่บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้ว ทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ (Spears, 1995, p.4 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557, หน้า 103)

การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่สูงจะก่อให้เกิด ความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (บดินทร์ วิจารย์, 2551, หน้า 1) ตามโครงสร้างองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะมีสายการบังคับบัญชาตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาจนถึงระดับปฏิบัติการ ฉะนั้นแล้ว ในการบริหารงานแต่ละระดับจะต้องมีผู้นำเกิดขึ้นตามตำแหน่งหน้าที่ที่องค์กรได้กำหนดไว้ และในความเป็นจริงในการทำงานนั้นอาจจะมีผู้นำที่ไม่ได้มาจากตำแหน่งหน้าที่โดยตรงซึ่งผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการยกย่อง ยอมรับและเต็มใจ จากกลุ่มให้ เป็นหัวหน้า ทั้งโดยการได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง ให้เป็นผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลในการใช้ความคิดริเริ่มตัดสินใจการดำเนินงานต่างๆ ในหน่วยงาน โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ของการบริหาร ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาทที่สำคัญที่สุด โดยใช้กระบวนการกลุ่มเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อให้สมาชิกมีความสมัครสมานสามัคคีร่วมดำเนินการทุกอย่าง เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง ครบถ้วน ให้บรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ (คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2554, หน้า 38)

การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญในการบริหารองค์กรทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนว่า ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่พึงประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของปัจเจกบุคคลให้ดีขึ้น โดยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นครอบคลุมอยู่ 3 กิจกรรม เพื่อจะทำให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2554, หน้า 241) สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจ ฐานความรู้ (Knowledge based Economy) และก่อให้เกิดความยั่งยืน องค์กรมีความจำเป็นต้องมีแนวทางปฏิบัติระบบงาน ที่เอื้อและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันเป็นทีม (บดินทร์ วิจารย์, 2551, หน้า 1)

หน้าที่หลักของทหารเหล่าการเงินที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นนั้น เป็นงานบริการให้กับกำลังพลในหน่วยงานซึ่งผู้รับบริการคือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และครอบครัวของกำลังพลทุกนาย นโยบายการปฏิบัติงานของกรมการเงินทหารบก ประจำปีงบประมาณ 2559 คือการพัฒนาระบบราชการของกรมการเงินทหารบกในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินและการบัญชีของกองทัพบกยังคงยึดถือแผนแม่บทในการพัฒนากรมการเงินทหารบก 2555 – 2559 และนโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพบก ประจำปี 2559 และเจตนารมณ์ของผู้บัญชาการทหารบกที่ว่า “กองทัพเข้มแข็ง ประเทศมั่นคง” มากำหนดเป็นกรอบ และทิศทางในปีงบประมาณ 2559 โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อการสนับสนุนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้แก่หน่วยในกองทัพบก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่รัฐบาลกำหนดไว้ภายใต้แนวคิด “ 5 หลัก คือ หลักเกณฑ์ หลักการ หลักฐาน หลักนิยม หลักธรรม” ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ด้านคือ 1) ด้านการเบิกจ่ายและการบัญชี 2) ด้านการพัฒนาหน่วย และการบริหารจัดการกำลังพล และ 3) ด้านสวัสดิการและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ชูชาติ สุกใส, 2559, หน้า 1)

กองทัพภาคที่ 2 ถ้าพิจารณาจากการจัดส่วนราชการแล้วจะถือว่าเป็นหน่วยงานทหารภายใต้กองทัพบก ที่มีพื้นที่ครอบคลุมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งหมด มีกองบัญชาการตั้งอยู่ที่ค่ายสุระนารี ตำบลหนองไผ่ล้อม อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา และมีการจัดส่วนราชการตามภารกิจ และหน้าที่ออกเป็นหน่วยย่อยต่างๆ และมีที่ตั้งตามพื้นที่จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งเป็น มณฑลทหารบก เรียกแบบย่อว่า มทบ. ได้ 10 มทบ. ซึ่งในแต่ละ มทบ. ก็จะมีหน่วยงานขึ้นตรง ในการบังคับบัญชา เช่น กองร้อย มทบ. และกองร้อยสารวัตรทหาร โรงพยาบาลค่ายต่างๆ เป็นต้น ในกองทัพภาคที่ 2 ยังมี ส่วนกำลังรบที่ได้รับการสนับสนุนในเรื่องการงบประมาณ และการเงิน คือ หน่วยกองพลทหารราบที่ 3 ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา กองพลทหารราบที่ 6 ตั้งอยู่ที่จังหวัดร้อยเอ็ด กองพลทหารม้าที่ 3 ตั้งอยู่ที่จังหวัดขอนแก่น และมีหน่วยสนับสนุนการช่วยรบ คือ หน่วย บชร.2 ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา และมีหน่วยงานช่วยในการพัฒนาประเทศ คือ กองพลพัฒนาที่ 2 ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งแต่ละหน่วยงานนั้นจะมีหน่วยย่อยลงไปอีก เป็น กรม เป็นกองพัน กองร้อย ตามลำดับ (กองทัพบก,ออนไลน์, 2560, ซึ่งแต่ละหน่วยงานทหารนั้น จำเป็นจะต้องมีบุคลากรทหารเหล่าต่างๆ เข้ามาปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจต่างๆ ที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย และ

ได้รับการจัดสรรบุคลากรทางด้านการเงินของกองทัพบก ที่เรียกว่า ทหารเหล่าการเงินซึ่งได้รับการผลิตจาก โรงเรียนทหารการเงิน กรมการเงิน ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามพันธกิจขององค์กรที่เด่นชัด ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร (Kaiser, 2004, p. 45 อ้างถึงใน สายันต์ บุญใบ, 2560, หน้า 1) ดังนั้น ภาวะผู้นำใฝ่บริการ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารในหน่วยงานจะต้องพัฒนาให้กับทหารเหล่าการเงินให้มีคุณลักษณะตามปณิธานและพันธกิจที่กล่าวมาในข้างต้น สามารถนำไปพัฒนาให้ได้ทหารเหล่าการเงินที่มีคุณภาพสมกับที่ได้ตั้งปณิธานและพันธกิจที่กรมการเงินทหารบกตั้งไว้ (ชูชาติ สุกใส, 2559, หน้า 1)

การวิจัยและพัฒนา เป็นงานที่มีลักษณะสร้างสรรค์ซึ่งดำเนินการอย่างมีระบบ เพื่อแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม พัฒนางานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ๆและสร้างนวัตกรรม เพิ่มพูนความรู้ ทั้งที่เกี่ยวกับมนุษย์ วัฒนธรรมและสังคม การใช้ความรู้เหล่านั้นเพื่อประดิษฐ์คิดค้นสิ่งที่เป็นประโยชน์ใหม่ๆหรือกระบวนการศึกษาค้นคว้า คิดค้นอย่างเป็นระบบ และนำเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบในการทำงานหรือระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างชัดเจน นำผลประโยชน์ไปใช้โดยตรง ในกระบวนการผลิต การกระบวนการบริการ การพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาชุมชน การจัดสรรทรัพยากร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น (นพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์, 2559, หน้า, 240)

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ จัดเป็นความสำคัญสำหรับบุคลากรในแต่ละแห่ง เพื่อให้ได้ทหารเหล่าการเงินที่มีคุณภาพมีศักยภาพ สามารถขับเคลื่อนภารกิจนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จทั้งในระดับผู้บริหารและระดับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานจากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเลือกทำวิจัยในเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ด้วยคาดหวังว่าข้อค้นพบจากกระบวนการวิจัยและพัฒนา จะนำมาซึ่งนวัตกรรมการบริหารบุคคลและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งเป็นความหวังของผู้เกี่ยวข้องต่อไป

คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งคำถามการวิจัยไว้ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มีอะไรบ้าง
2. รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 เป็นอย่างไร
3. รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2
3. เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัยไว้ 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านวิชาการ ได้แก่
 - 1.1 ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2
 - 1.2 ได้หลักการ วิธีการ และแนวทางในการพัฒนภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

1.3 ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินใน กองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

2. ด้านการประยุกต์ใช้

กองทัพบก สามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร เหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ไปพัฒนาภาวะผู้นำของทหารเหล่า การเงิน ในกองทัพบก ให้มีภาวะผู้นำใ้บริการที่สูงขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตในการวิจัยประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ขอบเขตด้านประชากรและ กลุ่มตัวอย่าง ขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตด้านระยะเวลา ซึ่งผู้วิจัยได้อธิบายดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย

1.1 ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ ทหารเหล่า การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 159 นาย นายทหารชั้นประทวน จำนวน 303 นาย รวมจำนวน 462 นาย จาก 102 หน่วยงาน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน 2560 จากฝ่ายการเงินกองทัพภาคที่ 2)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ ทหาร เหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 105 นาย นายทหารชั้นประทวน จำนวน 105 นาย รวมจำนวน 210 นาย จาก 102 หน่วยงาน ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ (Krejcie and Morgan) (วาริ เเพ็งสวัสดิ์, 2548, หน้า 205-206) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับสลากแบบใส่คืน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ได้แก่ ทหาร เหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มณฑลทหารบกที่ 23 จำนวน 40 นาย

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการให้บริการของนักการศึกษาหลายท่าน ตลอดจนได้ศึกษาบริบทของกองทัพภาคที่ 2 จากเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้องค์ประกอบที่จำเป็นต้องนำไปพัฒนาต่อไปในกระบวนการวิจัย ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยในครั้งนี้มีดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ

- 2.1.1 ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่
- 2.1.2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร
- 2.1.3 ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน
- 2.1.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี
- 2.1.5 ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ
- 2.1.6 ด้านความอ่อนน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

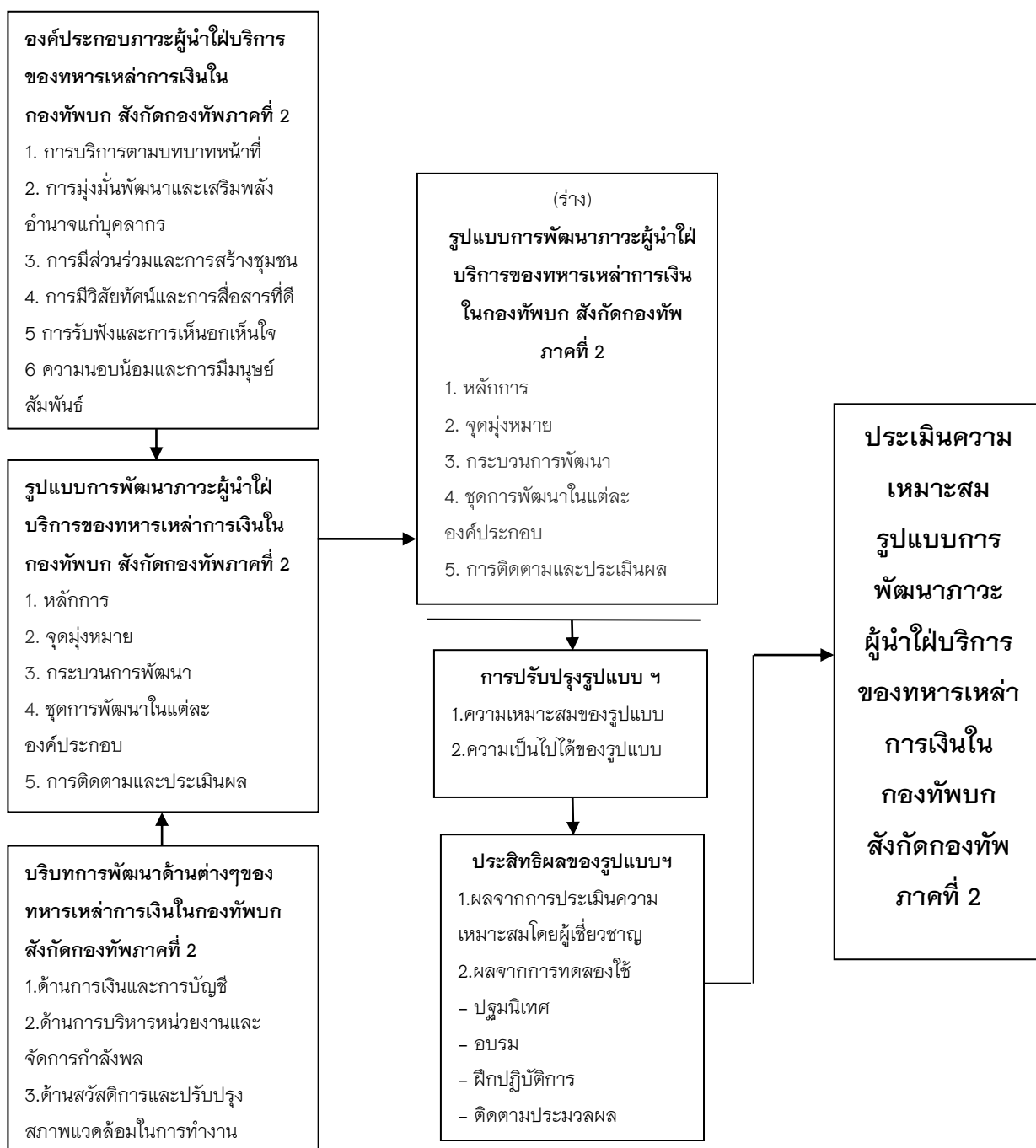
- 2.2.1 หลักการ
- 2.2.2 จุดมุ่งหมาย
- 2.2.3 กระบวนการพัฒนา
- 2.2.4 ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ
- 2.2.5 การติดตามและประเมินผล

3. ระยะเวลาดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ะหว่างเดือน ธันวาคม 2560 ถึง เดือน ตุลาคม 2562 สถานที่ใช้ในการวิจัยคือ ฝ่ายการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ได้มาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและทำการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. รูปแบบ หมายถึง การจำลองหรือแบบแผน แบบอย่าง แนวความคิด วิธีการ กระบวนการ แนวทางในการดำเนินงานหรือขั้นตอนต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกัน อย่างเป็นระบบ
2. การพัฒนา หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
3. ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงาน และอำนวยความสะดวกในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกันมีความสุข มีความยินดีในการทำงานตามหน้าที่ของตน และงานที่ได้รับมอบหมาย ทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งนำไปสู่ผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ประกอบด้วย
 - 3.1 ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ หมายถึง กิจกรรม หรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง ที่จับต้องไม่ได้ ให้มีลักษณะสอดคล้องกับภารกิจงานที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การลดเวลา เป็นการบริการด้วยความสะดวกรวดเร็ว ให้การช่วยเหลือตามความต้องการของบุคลากรอย่างทันท่วงที โดยไม่บ่าเบียด มีการบริการด้วยความเสมอภาคตามลำดับก่อนหลัง มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการให้บริการ 2) การลดขั้นตอน เป็นการ นำเสนอเทคนิคและวิธีการให้บริการใหม่ๆ อยู่เสมอมีการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ ขั้นตอนในการบริการมีความเหมาะสม 3) ต้องเกิดกับทั้งระบบ มีความมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ มีความมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการตลอดเวลา 4) และความถูกต้องชัดเจน เป็นการ มีความรู้ ความเข้าใจในการให้บริการในส่วนที่ตนรับผิดชอบเป็นอย่างดี มีความชำนาญในเรื่องที่ตนให้บริการ
 - 3.2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจให้บุคลากร กระบวนการเกี่ยวกับการใช้อำนาจโดยการส่งเสริมการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคล ในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเองรวมถึงความสามารถ

ในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตเพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การให้ข้อมูลข่าวสาร โดยการ มีป้ายแสดงขั้นตอนการทำงาน ติดไว้ในที่มองเห็นเด่นชัด จัดหาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ และมีการสื่อสาร การให้บริการอย่างต่อเนื่อง 2) ให้การช่วยเหลือ โดย มีการช่วยแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดปกติ โดยเร็ว การให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนับสนุนให้มีการ แก้ปัญหาด้วยตนเอง และ 3) เพิ่มความรู้ โดยการตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนา บุคลากร

3.3 ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน หมายถึง การพึ่งพากันและกัน คนที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ และสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและค่านิยมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น โดยการส่งเสริมความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม วิจัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของ ตน ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อ แนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้ 2) ร่วมกันแก้ปัญหา โดยการรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหา สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน เมื่อมีปัญหา มีการรับ ฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำในการแก้ปัญหาใดๆ ปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กรอย่างเคร่งครัด และ 3) การทำงานเป็นกลุ่ม โดยการ สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกันและกัน อุทิศตน เพื่อความสำเร็จของงาน พยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยไม่มีการร้องขอ กำหนดเป้าหมายชัดเจน

3.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี หมายถึง คุณลักษณะของ ผู้นำที่จะต้องสามารถมองภาพอนาคต และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมาย ปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้ ประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ 1) การบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย คือ มีการส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการ

ดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด มีการกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ และมีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร 2) ชัดเจน คือ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน มีการกำกับ ติดตาม และการประเมินผลการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสาร ได้ตอบ แบบ 2 ทิศทาง เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องมีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร ให้กับบุคลากรขององค์กร และมีการสื่อสาร เผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน 3) การมีส่วนร่วม คือ การสร้างความผูกพันและความร่วมมือภายในองค์กร การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันในทุกระดับ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร และการมอบอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการให้แก่บุคลากรฝ่ายต่างๆ 4) สร้างสรรค์ คือ มีวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร สนับสนุนให้สร้างสรรค์หมั่นปรับปรุงกระบวนการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีมุมมองที่แตกต่างเพื่อปรับปรุงการทำงานใหม่ในผลงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการบริการเพื่อสร้างความเป็นเลิศสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริการ

3.5 ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ หมายถึง พฤติกรรมการ

แสดงออกของผู้นำที่แสดงออกถึงความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของผู้อื่นการเข้าใจบุคลากรมากกว่าเรียกร้องให้บุคลากรมาเข้าใจตนเอง การเข้าใจปัญหา และให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ไขปัญหาต่างๆการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลการช่วยให้บุคลากรรู้เท่าทันในอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด และการแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยบุคลากรจากนิยามดังกล่าวสามารถกำหนดองค์ประกอบย่อยของด้านการเห็นอกเห็นใจของภาวะผู้นำการให้บริการได้ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) รับฟังความคิด คือตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรที่ร่วมงานทุกคน เข้าใจความรู้สึกของบุคลากรแม้ไม่ได้อธิบายด้วยคำพูด เข้าใจถึงความต้องการจำเป็นของบุคลากร เข้าใจบุคลากรมากกว่าเรียกร้องให้บุคลากรมาเข้าใจตัวเอง 2) ความแตกต่างของบุคคล คือ ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และให้คำแนะนำที่เป็น

ประโยชน์ และเคารพมติส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกันมองว่าบุคลากรมีคุณค่าและสามารถพัฒนาได้ และให้ความสำคัญกับทุกคนทุกตำแหน่ง 3) การตอบสนองอย่างเหมาะสม คือ ช่วยให้ผู้บุคลากรรู้เท่าทันอารมณ์ แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด แสดงออกให้เห็นถึงความห่วงใยบุคลากร มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงจังและค้นหาวิธีเพื่อบริการผู้อื่น มีความเมตตากรุณาและให้เกียรติต่อบุคลากร และยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาสแก่บุคลากร

3.6 ด้านความอบอุ่นและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่แสดงออกถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล้าเผชิญความจริง ตลอดจนรู้จักยอมรับนับถือผู้อื่นทั้งกาย วาจา และใจ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1) ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่ คือ พร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้มีความคิดเห็นแตกต่างจากความคิดเห็นของตน สนับสนุนให้มีแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อได้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และแสดงความชื่นชมและเคารพผู้ใหญ่มากกว่าทั้งด้านวัยวุฒิ และคุณวุฒิ 2) มีความสุภาพอ่อนโยน คือ ให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกคนในองค์กร เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดๆ ในการแก้ปัญหา ยิ้มแย้มแจ่มใส และมีชีวิตชีวา สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้างได้ง่ายและเหมาะสม ไม่ขัดจ้งหวะ การพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร หากมีการขัดจ้งหวะ จะมีการอธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้พูดต่อไป แสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อบุคลากร แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบกระด้าง

4. การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากการศึกษาแนวคิดและหลักการ พัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำสามารถทำให้เกิดขึ้น เรียนรู้และพัฒนาได้ โดยผู้นำจะต้องสร้างคุณสมบัติที่ดีให้เกิดขึ้นกับตนเอง มีการศึกษาความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ และสามารถนำทฤษฎีความรู้ความสามารถตลอดจนประสบการณ์มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่จริง และมีการนำทักษะต่างๆ มาใช้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงจะสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

5. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะต้องมีองค์ประกอบใดบ้าง จำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็น

สำคัญ ซึ่งการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษา ว่าต้องการทำนายปรากฏการณ์ในด้านใด เรื่องอะไร แล้วเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ โดยองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นการนำแนวคิดเชิงระบบ (system approach) มาประยุกต์ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) กระบวนการพัฒนา 4) ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ 5) การติดตามและประเมินผล

5.1 หลักการ หมายถึง แนวคิดที่ใช้เป็นหลักการ และพัฒนากภาวะผู้นำบริการผู้นำของทหารเหล่าการเงิน โดยยึดแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไปบริการภาวะผู้นำของทหารเหล่าการเงิน และรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำไปบริการของทหารเหล่าการเงิน ที่มีการใช้เทคนิค วิธีการ หรือ กระบวนการเรียนรู้ และเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้การบังคับบัญชาในสำนักงานการเงิน อีกทั้งสามารถใช้พัฒนาในระดับบุคคลและเป็นกลุ่มได้

5.2 จุดมุ่งหมาย หมายถึง เป้าหมาย ที่ต้องการให้บรรลุผลของการพัฒนากภาวะผู้นำไปบริการของทหารเหล่าการเงิน ประกอบด้วย 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนากภาวะผู้นำของทหารเหล่าการเงิน 2) เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำของทหารเหล่าการเงิน และ 3) เพื่อให้ทหารเหล่าการเงินสามารถนำความรู้ และทักษะ ภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5.3 ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ หมายถึง สารที่นำมาพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการของทหารเหล่าการเงินจัดทำเป็นคู่มือการใช้จำนวน 1 เล่มและเอกสารประกอบการพัฒนารวม 6 ชุดประกอบด้วย 1) การบริการตามบทบาทหน้าที่ 2) การมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร 3) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 4) การมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี 5) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 6) ความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์

5.4 กระบวนการพัฒนา หมายถึง วิธีที่ใช้ในการพัฒนากภาวะผู้นำไปบริการของทหารเหล่าการเงิน แบ่งวิธีการพัฒนา ออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำไปบริการ ระยะที่ 2) การออกแบบและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา และระยะที่ 3) การนำไปทดลองใช้ภาคสนามและสรุปผลการทดลอง

5.5 การติดตามและประเมินผล หมายถึง วิธีการวัดเพื่อประเมินความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติ / พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน และตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของทหารเหล่าการเงิน

6. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ว่าเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและใช้ได้ผลดีตามจุดมุ่งหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน โดยพิจารณาจากผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญและพิจารณาจากผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินที่เปลี่ยนแปลงไป ภายหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา โดยการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่มารับบริการจากทหารเหล่าการเงิน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำไฟบริการ

- 1.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำไฟบริการ
- 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำไฟบริการ
- 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการ
- 1.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการ
- 1.6 องค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
- 2.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 การวิจัยและพัฒนา

- 3.1 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา
- 3.2 ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

ตอนที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก

- 4.1 โครงสร้างการปฏิบัติงาน
- 4.2 การกำหนดหน้าที่
- 4.3 การบริหารจัดการ
- 4.5 การพัฒนาบุคลากร และพัฒนาสำนักงานการเงิน
- 4.6 การจัดทำปริมาณงานและสถิติผลงาน
- 4.7 ตำแหน่งและหน้าที่ของทหารเหล่าการเงิน

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ

1.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1.1 ความหมายของผู้นำ

วิจารณ์ พานิช (2550, หน้า 41) กล่าวว่า ผู้นำเป็นคนที่กล้า และ รับผิดชอบในการคิดทดลอง และริเริ่มวิธีทำงานใหม่ๆ หรือสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่อยู่ใน หน้าที่ความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ทำงานได้ผลดีกว่าเดิม

บุญทัน ดอกไธสง (2550, หน้า 266) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างภาวะผู้นำของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา และได้สรุป ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ ดังนี้

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชนเพื่อให้พวกเขา มีความ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ
2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุ เป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ
3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 235) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มี ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์มีค่านิยมที่เหมาะสม และมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมี ความสามารถในการตัดสินใจในที่ยาก และซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

สุรัชณี เคนสุโพธิ์ (2554, หน้า 16) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ริเริ่ม และผลักดันให้กิจกรรมต่างๆ ที่สมาชิกกระทำดำเนินการไปด้วยความสำเร็จ โดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในการสร้างวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง และความกล้าในการตัดสินใจที่ทำทนายรวมทั้งการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือกลุ่มให้ ปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และมีบทบาทสำคัญที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วารุ เพ็งสวัสดิ์ (2554, หน้า 29) ได้ศึกษาความหมายของผู้นำ พบว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง โดยบุคคลที่สมาชิก ให้การยอมรับ ใช้อิทธิพล จูงใจ โน้มน้าว ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังปฏิบัติ ภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2554, หน้า 38) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยกย่อง ยอมรับและเต็มใจ จากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า ทั้งโดยการได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง ให้เป็นผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลในการใช้ความคิดริเริ่มตัดสินใจการดำเนินการต่างๆ ในหน่วยงาน โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของการบริหารประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาทที่สำคัญที่สุด โดยใช้กระบวนการกลุ่มเป็นเครื่องมือเพื่อให้สมาชิกมีความสมัครสมานสามัคคีร่วมดำเนินการทุกอย่างเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง ครบถ้วน ให้บรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

จันทร์จारी เกตุมาโร (2555, หน้า 71) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่ง ผู้นำพร้อมทั้งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นที่ใช้อำนาจในทางที่ถูกต้อง เช่น การชี้แนะ สั่งการ ผลักดัน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มสามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ละม้าย กิตติพร (2556, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณสมบัติทำให้องค์การก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จ และความสามารถมีวิสัยทัศน์สามารถโน้มน้าวหรือมีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นหรือกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

House (1978, p. 327 อ้างถึงใน จันทร์จारी เกตุมาโร, 2555, หน้า71) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ

McFarland (1979, pp. 214–215 อ้างถึงใน จันทร์จारी เกตุมาโร, 2555, หน้า71) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Yukl (1989, pp. 3–4 อ้างถึงใน จันทร์จारी เกตุมาโร, 2555, หน้า71) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ก็ตาม

Hellriegel, Jackson, and Slocum (2005, p. 234) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ชี้แนวทางถึงการมีความคิดริเริ่ม การมีวิสัยทัศน์ คุณค่า และมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อทำการตัดสินใจในสิ่งที่ท้าทาย

Robbins and Coulter (2009, pp. 386–387 อ้างถึงใน สุรัชณี เคนสุโพธิ์, 2554, หน้า 16) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถโน้มน้าวหรือกระตุ้นผู้อื่นให้ทำงาน และมีอำนาจในการสั่งการ

Sullivan and Decker (2005, p.44 อ้างถึงใน สุรัชณี เคนสุโพธิ์, 2554, หน้า 16) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีทักษะ มีอิทธิพลทำให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ความสำคัญในการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์การ สนับสนุนการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด

DuBrin (1995, p. 23 อ้างถึงใน สุรัชณี เคนสุโพธิ์, 2554, หน้า 16) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นผู้บังคับบัญชาที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Terry (1960, p. 49 อ้างถึงใน เกรียงพงศ์ ภูมิราช (2555, หน้า 54) ให้ทัศนะว่า ผู้นำเป็นกิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้บุคคลมานะพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

Morphet and others (1982, p.122 อ้างถึงในเกรียงพงศ์ ภูมิราช (2555, หน้า 54) สรุปว่าผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลพฤติกรรม ความเชื่อเป็นเป้าหมายของผู้นำในองค์กรนั้นเพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นๆ ร่วมมือในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถทำให้องค์การหรือกลุ่มก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จ เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์สามารถโน้มน้าว หรือมีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงานตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นหรือกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภานุกัณฑ์ คำแดง (2550, หน้า 53) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง บุคคลผู้มีความคิด มีแนวคิดมีวิสัยทัศน์มีความรู้ความสามารถต่างจากบุคคลอื่นภายในกลุ่มภายในองค์การหรือภายในสังคม มีพฤติกรรมที่บุคคลอื่นภายในกลุ่มภายในองค์การหรือภายในสังคมยอมรับในความคิดแนวคิดวิสัยทัศน์และมีความรู้

ความสามารถว่าสามารถเป็นผู้นำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2554, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำหมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ที่ผู้นำใช้กระบวนการ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อให้เป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน โดยใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และไว้วางใจในการดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุรัชณี เคนสุโพธิ์ (2554, หน้า 16) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้น ในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การ หากมองภาวะผู้นำ ในแง่ฐานะเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้บุคคลอื่นๆ กระทำการตอบสนอง ความต้องการในจุดหมายร่วมกัน รวมทั้งการโน้มน้าวสร้างแรงจูงใจให้ยอมรับหรือคล้อยตามเพื่อให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 12) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึงศาสตร์ และศิลป์ในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จันทร์จारी เกตุมาโร (2555, หน้า 71) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพล ของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ มีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่ง ของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวและมีอิทธิพลต่อการได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (situation)

เกรียงพงศ์ ภูมिरาช (2555, หน้า 54) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่า เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล อำนาจและชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติ ตามความคิดเห็นและความต้องการของตนด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะ

นำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 285) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะ อิทธิพล อำนาจหน้าที่และพลังอำนาจที่มีอยู่เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ธวัชชัย ไพไหล (2555, หน้า 57) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึงรูปแบบของการสร้างอิทธิพลทางผู้นำหรือกระบวนการแสดงพฤติกรรมการใช้ที่ผลของผู้นำที่ใช้ในการโน้มน้าวจูงใจชักนำบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรในกลุ่มหรือกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นอิทธิพลที่ถูกต้องและต้องการเปลี่ยนแปลงโดยมีความเห็นที่สอดคล้องกับจุดหมายขององค์กร และต้องร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ให้สำเร็จโดยดี

งามพิศ ลวากร (2555, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการในการโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้นำให้บุคคลอื่น เข้าใจ และปฏิบัติงานรวมเพื่อให้ภารกิจบรรลุตามจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารซึ่งต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมาย

วรกาญญาพิไล แกระหัน (2555, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งหนึ่ง

ปภาดา ไชยดวงจินดา (2555, หน้า 43) กล่าวว่า ความหมายของภาวะผู้นำได้ว่าเป็นการใช้ทักษะที่ประกอบด้วยศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์ของตนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้ปฏิบัติกระทำการด้วยความเต็มใจ

ละม้าย กิตติพร (2556, หน้า 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีศิลปะในการชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม ให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ

พิทูล อภัยโส (2557, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการในการใช้ที่พลเหนือบุคคลอื่น ให้มีความเชื่อถือ ยอมรับร่วมมือ หรือยอมรับที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อน กลุ่มคนเพื่อการดำเนินงาน ของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ดี บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น โดยได้รับการยอมรับและการยกย่องจากบุคคลอื่น คุณสมบัติเช่น สติปัญญา ความดีงาม ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดจุดหมายภาวะที่ก่อให้เกิดความศรัทธาความเชื่อมั่น การยอมรับเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

นพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์ (2559, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการที่บุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีความเต็มใจและความกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

สายันต์ บุญใบ (2560, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ผู้นำเป็นความตั้งใจและความสามารถในการเป็นผู้นำ ปกครอง ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ อย่างมีเป้าหมาย แก้ปัญหาต่างๆ เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข รวมถึงกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ วิธีการปฏิบัติงาน ให้เพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นลักษณะของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้มีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในปรากฏการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย และประสบความสำเร็จร่วมกัน ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

Yukl (1998, p.419 อ้างถึงใน สุรธานี เคนสุโพธิ์, 2554, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับการชักจูงใจ/โน้มน้าวดำเนินการเพื่อให้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ของผู้นำที่เป็นผู้บริหารงานเทศบาล จึงเป็นงานที่อาศัยภาวะผู้นำในการโน้มน้าว กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเต็มใจปฏิบัติงานไม่ใช่เป็นผู้ครองจำกลุ่ม โดยผู้นำจะเป็นผู้เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานและความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของทีมงานจากอดีตจนถึงปัจจุบัน นักวิชาการและผู้ศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำตามแนวคิดไว้หลากหลายดังมีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำดังนี้

Drath and Palus (1994, p. 21 อ้างถึงใน สุรัชนี เคนสุโพธิ์, 2554, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวให้ผู้ตาม (คน) ในองค์การตระหนักถึงภาระหน้าที่หรือกิจกรรมที่ต้องกระทำร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจ มุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

Schein (1992, p.32 อ้างถึงใน สุรัชนี เคนสุโพธิ์, 2554, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะก้าวออกนอกกรอบ หรือ วัฒนธรรม ค่านิยมแบบเดิม เพื่อที่จะเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์นั้นๆ ที่เกิดขึ้นภายในและนอกองค์การหรือปรับตัวให้ได้ตามสภาพการณ์

Griffin (1996, p. 504 อ้างถึงใน งามพิศ ลวากร, 2555, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่ม หรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนที่นำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่ม

Bass (1997, p. 27 อ้างถึงใน งามพิศ ลวากร, 2555, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง 1) กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล 2) กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และ 3) การบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และ 4) กระบวนการรักษาสภาพ และวัฒนธรรมของกลุ่ม

Dubrin (1998, p. 3 อ้างถึงใน งามพิศ ลวากร, 2555, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Daft (1999, p. 5 อ้างถึงใน งามพิศ ลวากร, 2555, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพล หรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำจะประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) คนซึ่งมีทั้งผู้นำและผู้ตาม 2) โน้มน้าวหรืออิทธิพล 3) เป้าหมายขององค์การ

Robbins and Coulter (2009, p. 386) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติหรือสิ่งที่กระทำเป็นกระบวนการนำกลุ่ม โน้มน้าวให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Robbins and Judge (2009, p. 419) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือให้สมาชิกในกลุ่มก้าวไปข้างหน้าด้วย

ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

Yukl (2010, pp.20-21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง (1)

กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าว ที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล (2) กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุประสงค์ (3) กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และ (4) กระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม ได้รวบรวมความหมายภาวะผู้นำตามที่นักวิชาการคนอื่นให้ไว้ใน 11 แห่งด้วยกัน คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการของกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น นักวิชาการบางคน เห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเด่นหรือความมีอำนาจของบุคคลคนหนึ่งหรือสองสามคนเหนือบุคคลอื่นๆ ภายในกลุ่มในกระบวนการของการควบคุมปรากฏการณ์ต่างๆ ทางสังคม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่คนคนหนึ่งมีบุคลิกภาพ (personality) อัตลักษณ์ (character) และคุณลักษณะ (trait) ที่พึงประสงค์ มากกว่าคนอื่นๆ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามความประสงค์ของตน เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความประสงค์ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดีและให้ความร่วมมือ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึงการใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่นๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกัน
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคนด้วยวิธีชักชวน และตั้งใจมากกว่าที่จะเป็นการอำนาจการหรือสะท้อนไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังพลศาสตร์ (dynamic force) ซึ่งกระตุ้นจิตใจ และประสานงานของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิกริยาโต้ตอบ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งบุคคลอื่นๆ ยอมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำเพราะบุคคลเหล่านั้นประสงค์ที่จะกระทำเช่นนั้นด้วยความสมัครใจ มิใช่ถูกบังคับให้กระทำ

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ผลของปฏิกริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในปฏิกริยาโต้ตอบดังกล่าวนั้น มีทั้งบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ตาม)

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความริเริ่มในการงาน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิกริยาโต้ตอบระหว่างกัน

สรุปภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะ อิทธิพล อำนาจหน้าที่ และพลังอำนาจที่มีอยู่เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายและงานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ตั้งไว้อย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ

1.1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

บรูซซี ศิริมหาสาคร (2553, หน้า 140) กล่าวว่าในปัจจุบันเราพบว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การมากพระองค์การส่วนใหญ่ประสบผลสำเร็จและเป็นองค์การที่มีผู้นำที่สามารถจูงใจคนเก่งๆ ให้มาร่วมงานด้วยเป็นจำนวนมาก ฉะนั้นไม่ว่าจะทำธุรกิจใดก็ตามเราจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรก่อนเป็นอันดับแรกเราจึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จการเลือกใช้คนและการบริหารคนถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงอนาคตขององค์การ

สายนต์ บุญใบ (2555, หน้า 21) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารองค์การ เพื่อเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การเป็นเครื่องวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างหนึ่ง ในการบริหารภาวะผู้นำยังเป็นคุณลักษณะที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้นำ

ได้รับความร่วมใส่ศรัทธาจากกลุ่มสมาชิกมากยิ่งขึ้น

การดี อนันตนาวิ (2555, หน้า 77-78) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารหรือผู้นำควรจะมีภาวะผู้นำเนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การโดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวโดยขยายความก็คือแม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตามแต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้นำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงานหน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานต่างๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษาประสบการณ์ ความเชื่อ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างดังกล่าวมาอยู่ร่วมกัน ในองค์การสิ่งหนึ่งที่มีมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งในรูปแบบใดถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าหรือภาวะผู้นำช่วยปลุกมันเชื้อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ โดยองค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งแต่และทุ่มเทงานให้เช่นบุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือผู้บริหารขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียงในความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขันเมื่อใดก็ตามเมื่อหน่วยงานต้องเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอดภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นเพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังรอบคอบ ความเข้มแข็งและกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน

เกรียงพงศ์ ภูมิราช (2555, หน้า 56) กล่าวว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กรดังนี้

1. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มรวมตัวกันได้โดยมีความขัดแย้งน้อยที่สุด
ในองค์กรจึงเปรียบเหมือนบ้านที่อบอุ่น

2. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินการขององค์กรเช่นการวางแผนการจัดองค์การการบริหารงานบุคคลการประสานงานงานอำนาจการและการสั่งการการประเมินผลงานเพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือสูญเสียให้น้อยที่สุด

3. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจกับผู้ตาม ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยใช้แนวคิดและปรัชญาทางการบริหารต่างๆ ที่มีอยู่แล้วซึ่งมีอยู่ในตำราวิชาการบริหารเช่นการบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์การพัฒนาองค์การการจูงใจการควบคุมคุณภาพ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

4. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ และเห็นภาพชัดเจนของจุดยืนที่องค์การที่ตนทำงาน และมุ่งไปและพยายามเชื่อเชิญ ชักชวนให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติตามด้วยกันก็เท่ากับว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญอย่างต่อเนื่องทุกยุคทุกสมัย ผลที่สำคัญย่อมเกิดขึ้นก็คือ พนักงานหรือผู้ให้บริการขององค์การก็จะปรับตัวให้สอดคล้องกับลูกค้า หรือผู้รับบริการในลักษณะถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน จึงจะเกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

5. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างสรรค่านิยมความเชื่อหรือวัฒนธรรมเพราะวัฒนธรรมเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่เรารู้กันดี ถ้าผู้นำสร้างสรรควัฒนธรรมที่ถูกต้องให้เป็นปรัชญาแนวคิดและแนวการปฏิบัติได้

ปภาดา ไชยดวงจินดา (2555, หน้า 43) กล่าวว่า เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปถึงความสำคัญของผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนจนมีคำกล่าวว่า “Effective Leaders create Effective Schools” จึงทำให้นักวิชาการทำการศึกษเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำมาอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและขยายทฤษฎีภาวะ

ผู้นำออกไปอีก จากเดิมที่มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งผู้นำทางการศึกษาในยุคนั้นมีความเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารมีคุณลักษณะเฉพาะบุคคล อะไรบ้างที่นำไปสู่ความสำเร็จ เช่นลักษณะทางกาย บุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานลักษณะทางสังคม เป็นต้น มีการจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำหรือระหว่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเหตุผลต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยความไม่เพียงพอในการกำหนดทฤษฎีและการวัดคุณลักษณะ จึงทำให้การศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

ต่อมาที่มีการศึกษาทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม มีการวิจัยดั้งเดิมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนี้โดยมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยไอโฮโอ จากการศึกษาพบว่า ผู้นำเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานในองค์การ และมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดผลลัพธ์อื่นๆ ด้วยผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration Structure) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในระดับสูง และมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นมากกว่าผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating Structure) จากนั้นได้มีนักวิชาการอีกหลายคนที่ศึกษาทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม เช่น White และ Lippitt, Blake และ Mouton, Likert ฯลฯ เป็นต้น ผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล คือผู้นำที่เอาใจใส่ทั้งคนและงาน หรือให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความเคารพนับถือ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามการศึกษาในยุคทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม แสดงให้เห็นถึงผู้นำในอุดมคติของแต่ละแนวคิดไว้ด้วย

จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมและความสามารถของผู้นำที่จะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองผู้นำในมุมมองใหม่ๆ หรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องของวิสัยทัศน์และภารกิจ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ตามให้สูงขึ้นและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์ (2559, หน้า 21) กล่าวว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ เป็นส่วนช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงานใช้ความสามารถในการจูงใจ ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ และเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงาน

ประจำสภาวะระดับชั้น ทั้งยังเป็นเครื่องวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างในการบริหารงานอีกด้วย

สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำที่จะนำพาให้องค์การเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.1.4 บทบาทภาวะผู้นำ

สุพานี สุฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 214) ให้ความหมายว่า บทบาทคือรูปแบบของพฤติกรรมต่างๆ ที่คนในตำแหน่งนั้นๆ ต้องแสดงออกมา

สุรัชณี เคนสุโพธิ์ (2554, หน้า 23) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมต่างๆ ของคนในคนหนึ่งที่แสดงออกมาตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และบุคคลดำรงตำแหน่งใดแล้วย่อมจะต้องปฏิบัติตามบทบาทให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับ บทบาทมีองค์ประกอบเกี่ยวข้องกับงานและคน เมื่อแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งผู้ที่เกี่ยวข้องหรือสมาชิกในองค์การเกิดความพึงพอใจ สังคมยอมรับ บทบาทเหล่านี้ คือ บทบาทที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่งบทบาทที่เป็นความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และบทบาทที่ปฏิบัติจริง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของคนที่จะประสบความสำเร็จนำพาองค์การไปตามเป้าหมายที่กำหนด

Werner and Desimone (2006, p. 17) ให้ความหมาย คำว่า บทบาท คือ ลักษณะเฉพาะสำหรับงาน และสิ่งที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน

Yukl (1998, pp. 149–150 อ้างถึงในสุรัชณี เคนสุโพธิ์ (2554, หน้า 21) ได้กล่าวว่าบทบาทของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันตามบุคลิกลักษณะและสถานการณ์ ผู้นำมักถูกคาดหวังในด้านบทบาท (role expected) คือ บทบาทที่สังคมคาดหวังไว้เกี่ยวกับตำแหน่ง หน้าที่ กฎ ระเบียบ วัฒนธรรม ความเชื่อของสังคม ความต้องการของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะธรรมชาติของงานในขณะเดียวกันที่ผู้นำไม่สามารถปรับตัวยอมรับกับบทบาทดังกล่าวที่เปลี่ยนไปตามความคาดหวังของสังคม ซึ่งการรับรู้บทบาทของผู้นำ (perceived role) จะขึ้นอยู่กับความต้องการ คุณลักษณะ ค่านิยมและทักษะของผู้นำ เมื่อใดบทบาทตามความรับรู้ของผู้นำไม่สอดคล้องกับบทบาทที่สังคมคาดหวัง ผู้นำอาจจะเกิดความขัดแย้งในบทบาทได้นำมาซึ่งการบริหารจัดการองค์การที่ล้มเหลวได้ ดังนั้นผู้นำจะต้องปรับปรุงพัฒนาให้บทบาทที่สังคมคาดหวังและบทบาทตามการรับรู้ของตนเองไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกันจึงจะทำให้เกิดการดำเนินงานตามบทบาทของผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้

Yukl (2010, p. 146) ได้ให้ความหมายว่า บทบาท หมายถึงการกระทำ หรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นไปตามความคาดหวังตามตำแหน่งในอาชีพหรือ ตำแหน่งที่สังคมกำหนดขึ้น ซึ่งโครงสร้างของบทบาท ประกอบด้วย ลักษณะที่เฉพาะของแต่ละบุคคล การแสดงพฤติกรรมและตำแหน่งที่ครองอยู่

สรุปบทบาทภาวะผู้นำ คือ การกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ที่เป็นไปตามความคาดหวัง ตามตำแหน่งหน้าที่ในอาชีพ หรือตำแหน่งที่สังคมกำหนดขึ้น ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์การ และเหมาะสม ตามสถานการณ์ ก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์การได้

1.1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

1.1.5.1 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

สุรชัย เคนสุโพธิ์ (2554, หน้า 24) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎี ในกลุ่มรูปแบบการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่ทำการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) คือ Lewin, Lippelt, and White (อ้างถึงใน Robbins & Coulter, 2009, pp. 387–389) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic style) ผู้นำที่มีการรวบอำนาจ ตัดสินใจแต่ผู้เดียวและสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic style) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการมอบอำนาจหน้าที่ สอนงาน และ จูงใจพนักงาน

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire style) เป็นผู้นำที่มอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ เอง โดยผู้นำไม่สนใจรับผิดชอบ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด (2) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ (3) ผู้นำเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและ พฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (4) พฤติกรรมเฉื่อยชาจะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรม ก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม และ (5) ผลผลิต ภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบ เสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด พฤติกรรมผู้ตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง 3 รูปแบบนี้

นพมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์และบริบทของท้องถิ่นนั้นๆ ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กร ก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กรได้

2. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งนำโดย Halpin, Winer, and Stogdill (อ้างถึงใน Robbins & Coulter, 2009, pp. 389–390) ได้ศึกษาพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำมากกว่า 1,000 พฤติกรรมสรุปพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ

2.1 พฤติกรรมผู้นำกิจสัมพันธ์หรือมุ่งถึงโครงสร้างของงาน (initiative structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายชัดเจน การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานของงานไว้สูงและเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความรู้สึกรู้สึกหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

2.2 พฤติกรรมผู้นำมุ่งมิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธ์ ภาพ อบอุน เน้นในด้านขวัญกำลังใจ ความรู้สึกและความต้องการระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิก เพื่อนร่วมงาน ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดของพฤติกรรมผู้นำคือ ควรมี Initiative และ Consideration สูงทั้ง 2 อย่าง จำทำให้เกิดผลสำเร็จของงานด้วยและ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้วย

3. การศึกษาภาวะผู้นำของศูนย์มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University Michigan Studies) โดย Robbins and Judge (2009, pp. 390–393) ศึกษา รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1 พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน (people/employee oriented) เป็นผู้นำที่แสดงต่อผู้ตามด้วยการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานและตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำจะจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้องโดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้องและทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้ความสนับสนุน

แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำแสดงออกด้วยการไว้วางใจและเคารพนับถือต่อกันเพื่อช่วยจูงใจให้ผู้ตามได้ผลิตผลงานออกมาสูง

3.2 พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน (production/task oriented) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ที่จะนำไปสู่ผลผลิตของงาน ซึ่งผู้นำจะมีพฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานงานที่เข้มงวด วางแผนตัดสินใจ มอบหมายกำกับควบคุมกิจกรรม วิธีการทำงานที่ต้องปฏิบัติตาม และการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิดโดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

ผลการศึกษารูปว่า พฤติกรรมผู้นำแบบพฤติกรรมมุ่งคน จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและสร้างความพอใจกับพนักงานมากกว่า โดยที่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีสัมพันธภาพเชิงสนับสนุนต่อสมาชิกกลุ่ม จะเห็นได้ว่า ผู้นำตามแนวคิดนี้ จะเน้นใช้วิธีการตัดสินใจของกลุ่มมากกว่าการตัดสินใจตามลำพังคนเดียว และมีกระตุ้นให้สมาชิก ทีมงาน กำหนดเป้าหมายและหาวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีผลผลิตสูงด้วยตนเอง

Likert (1997, อ้างถึงใน สุรัชนี เคนสุโพธิ์, 2554, หน้า 26) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน วิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert คิดขึ้นประกอบด้วยภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลการตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1) แบบใช้อำนาจ (exploitive authority) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก 2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (benevolent authority) ปกครองแบบพอกปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและบางครั้งยอมให้ตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชาและบางครั้งยอมให้ตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา 3) แบบปรึกษาหารือ (consultative democracy) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร

แบบสองทางจากระดับบนและระดับล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานทุกด้าน และ 4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (participative democracy) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม การบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน การประเมินความก้าวหน้า การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมแท้จริง จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin (1970, p. 195) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ

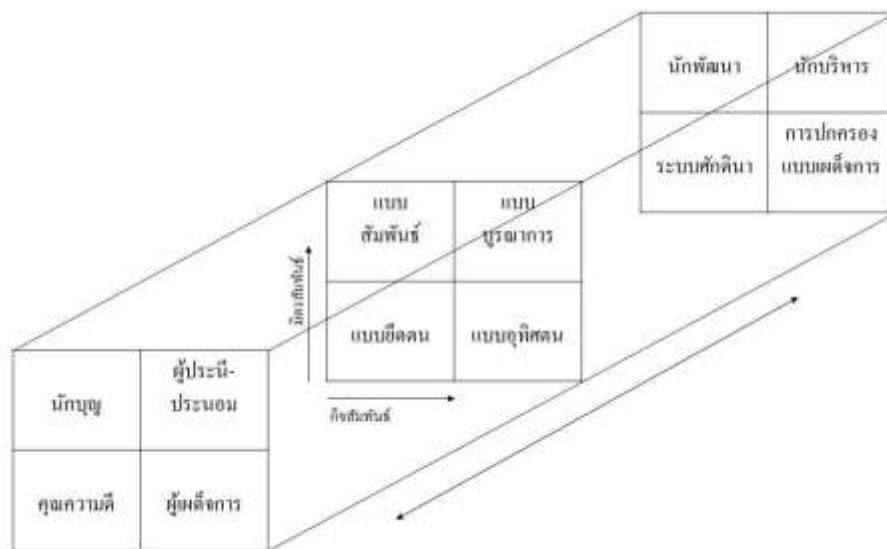
4.1 แบบบูรณาการ (integration) เป็นลักษณะคนที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อมๆ กัน โดยถือว่างานจะได้ผลดีสูงต้องสนใจให้ความสำคัญกับคน จึงต้องสร้างความเป็นมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรักสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน จึงจะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะในการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมการณ์ เป็นผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

4.2 แบบแบ่งแยก (separation) เป็นลักษณะของคนที่ต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์มีความระมัดระวังในการทำงานเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นทำผิดตัวเองต้องได้รับโทษหรือผิดด้วย จึงทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น เพื่อไม่ให้ผิด จึงเป็นผู้บริหารที่ไม่ได้ เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์

4.3 แบบอุทิศตน (dedication) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ เป็นลักษณะเอาการเอางาน ยึดงานเป็นหลักใหญ่ ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้คนอื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่น ไม่มีเพื่อน

4.4 แบบสัมพันธ์ภาพ (relation) เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษย์สัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจใส่คนในการทำงาน จึงมีนิสัยเป็นกันเอง เป็นมิตรกับทุกคน เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ จึงเป็นเรื่องสัมพันธ์ภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องงาน

Riddin (1970) จะพบว่า ในแต่ละสถานการณ์นั้นม็อดัประอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์การ ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม) ดังแสดงในภาพ 1



ภาพประกอบ 2 แบบของพฤติกรรมผู้นำ 3 มิติ (Reddin, 1970 p.230)

5. การศึกษาทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (leadership grid/managerial grid) Blake, Mouton, Barnes, and Griener (1964, pp. 133–136) ได้อาศัยพื้นฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ และมีซีแกนได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและนำมาใช้งานจริงโดยวางโครงการพัฒนาผู้บริหาร (management development) ด้วยการใช้โครงข่าย (grid) การบริหารเพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่างๆ จะประกอบไปด้วย พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งสนใจการผลิต (concern for production) มีความหมายถึงการที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่างๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิตคุณภาพของการบริหาร งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต และมุ่งสนใจคนผลิต (concern for people) คือ การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงานผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความ

พอใจในการมีความสัมพันธ์ โดยแบ่ง Scale ทั้งแกนตั้งและแกนนอน ได้อธิบายแบบ
พฤติกรรมผู้นำสำคัญ 5 รูปแบบ คือ

5.1 รูปแบบ 1,9 การบริหารสโมสร (country club management) คือ
การบริหารที่ให้ความสนใจการผลิตน้อย แต่สนใจผู้ผลิตมาก มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วย
การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนในการทำงานแต่ไม่
ค่อยสนใจ หรือพยายามที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

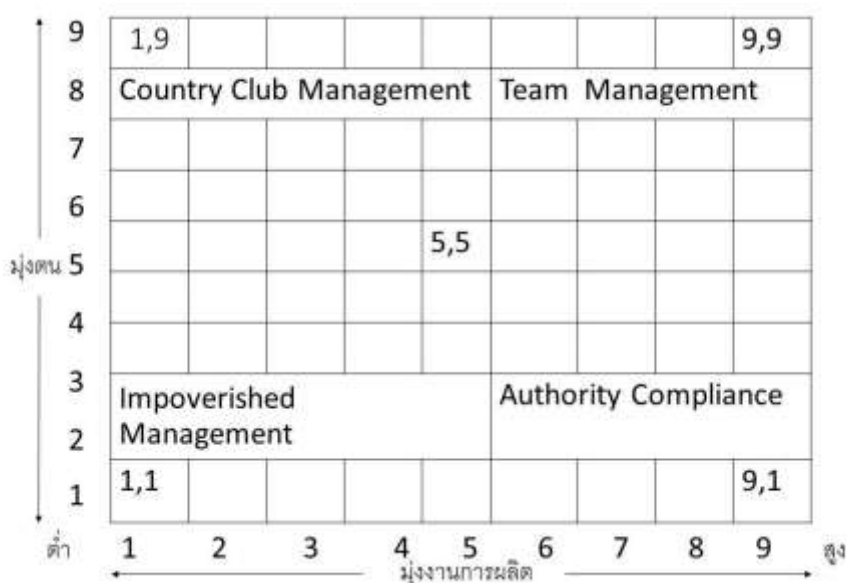
5.2 รูปแบบ 1,1 การบริหารที่ทำให้แย่งหรือแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ
(impoverished) การจัดการแบบนี้ผู้นำสนใจทั้งการผลิตและผู้ปฏิบัติงาน (คนผลิต) ต่ำ คือ
ไม่ค่อยสนใจความต้องการและเป้าหมายขององค์การ ละทิ้งงาน ใช้เวลาในแต่ละวันเพียง
ทำหน้าที่เป็นผู้นำข้อมูล หรือนโยบายต่างๆ จากผู้บริหารในระดับสูง ผ่านทางผู้นำไปสู่
ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นเอง การจัดการแบบนี้อาจทำให้องค์การเสื่อมถอยลงได้

5.3 รูปแบบ 5,5 การบริหารทางสายกลาง (middle-of-the-road
management) เป็นการจัดการที่ให้ความสนใจต่อการผลิตปานกลาง และพยายามสร้าง
ความสมดุลในการสนใจผู้ปฏิบัติงานด้วย โดยการธำรงรักษาขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ แต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานสูงกว่าการผลิต
สรุปว่า การจัดการแบบนี้ ผู้นำจะไม่ค่อยวางเป้าหมายของงานสูงไปนักและค่อนข้างไม่
เผด็จการ รวมทั้งยังรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติด้วย

5.4 รูปแบบ 9,9 การบริหารเป็นทีม (team management) เป็นการ
จัดการที่ผู้นำให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งการผลิต และผู้ปฏิบัติงานสูงทั้งสองอย่าง ผู้นำ
แบบนี้จะพยายามทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จในขณะเดียวกันก็สนอง
ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ด้วย เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้าง
บรรยากาศที่ดีในการทำงานเพราะผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติ
ในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม
เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้
เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล
ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานดั่งนั้น แบบนี้ถือเป็นการจัดการที่ดีที่สุด

5.5 รูปแบบ 9,1 การบริหารใช้อำนาจและการเชื่อฟัง (authority-
compliance) การจัดการแบบนี้จะให้ความสนใจการผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งใช้
อำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ สรุปว่า เป็นการบริหาร

ที่ค่อนข้างจะเผด็จการ และเอาใจใส่แต่การผลิตหรืองานเป็นสำคัญ ดังแสดงภาพ 2



ภาพประกอบ 3 ตาข่ายภาวะผู้นำ

(Barnes, and L. E. Griener, 1964, Harvard Business Review, p. 133)

ผลการศึกษาสรุปรูปได้ว่า จากระดับพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนดังกล่าว พฤติกรรมผู้นำสามารถจะตกตรงไหนของตาข่ายดังกล่าวก็ได้ โดย Blake et al. (1964) ให้ทัศนะว่าพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ตาข่ายที่ 9,9 ซึ่งให้ความสำคัญกับทั้งงานและทั้งคน แต่กระนั้นก็ดี ดังผลการศึกษาที่รัฐโอไฮโอที่ว่า พฤติกรรมในรูปแบบที่สูง-สูง ทั้งสองด้านนี้เป็นไปได้ยาก Blake et al. (1964) จึงให้ข้อเสนอแนะว่า ให้มีความยืดหยุ่นในการแสดงพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริง โดยขึ้นอยู่กับวินิจัยคน (people) และการผลิต (production) ในสถานการณ์หนึ่งๆ ตาข่ายการจัดการได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการจัดแบบของผู้นำ และในการฝึกอบรมผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมาก อย่างไรก็ตาม ตาข่ายการจัดการก็ไม่สามารถอธิบายได้ว่า ทำไมผู้นำจึงเป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (1,1) หรือแบบเน้นสมาคม (1,9) หรือจัดการเป็นทีม (9,9) เป็นต้น ซึ่งคงต้องศึกษาไปถึงปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเป็นสาเหตุให้ผู้นำต้องมีแบบนั้นๆ เช่น ลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมขององค์การ

สรุป จากแนวคิด ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่กล่าวมาจะมองภาวะผู้นำเป็นตัวแปรผลลัพธ์และมีตัวแปรต้นหรือตัวแปรเหตุ คือ แบบพฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออกมา โดยคำนึงถึงแวดล้อมรอบๆ จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพของนักบริหารงานเทศบาล มีพฤติกรรมภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวนัก

บริหารงานเทศบาล (ผู้นำ) กับผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ตาม) ในหน่วยงานที่มุ่งงานเป็นหลัก โดยที่นักบริหารงานเทศบาล (ผู้นำ) สามารถสร้างรูปแบบที่ดีในการบริหารจัดการช่องทางการสื่อสารและกระบวนการที่ดี เพื่อความสำเร็จของงาน เนื่องจากการสื่อสารทางการบริหารเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารส่งข้อมูลข่าวสาร หรือถ่ายทอดนโยบายการปฏิบัติงานหรือวิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งต้องการข้อมูลข่าวสาร ปัญหา ความรู้สึกนึกคิด เพื่อเป็นการย้อนกลับของข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญส่งผลด้านประสิทธิภาพอีกก็คือพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เคารพ ยอมรับนับถือในความคิดของผู้ร่วมงาน มุ่งสนใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และความต้องการของมนุษย์ มุ่งรักษาขวัญกำลังใจเพื่อให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี สร้างความสามัคคี ให้บุคลากรในองค์การมีความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น วุฒิภาวะของผู้ร่วมงาน และลักษณะของงาน

1.1.5.2 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (traits leadership theory) ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือติดตัวมาแต่กำเนิด (born leader) มีทักษะความสามารถพิเศษเฉพาะตัว มีคุณธรรม มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลและองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีทักษะทางด้านสังคม แนวคิดนี้ได้มุ่งศึกษาวิจัยและอธิบาย ตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับที่ไม่มีประสิทธิภาพในตัวแปร ทั้งกายภาพและจิตวิทยา ในอดีตที่ผ่านมาเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (greatman theory leadership) ในสมัยกรีก และโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (extra-ordinary ability) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ลักษณะเฉพาะและบุคลิกลักษณะส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ Robbins & Judge (2009, p. 420 อ้างถึงใน สุรัชนี เคนสุโพธิ์, 2554, หน้า 43)

จากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวม คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1940-1940 สามารถแบ่งคุณลักษณะได้เป็น 5 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ (physical characteristics) ได้แก่ ความเป็นผู้มีสุขภาพร่างกาย สมบูรณ์แข็งแรง รูปร่าง ภายนอกบุคลิกภาพท่าทางเป็นที่ประทับใจ มีลักษณะของผู้มีบุญและน่าเกรงขาม เช่น หน้าตา ผิวพรรณ ร่างกายที่สามารถทำงานไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย อายุ เพศ เป็นต้น 2) ภูมิหลังทางสังคม (social background) ได้แก่ มีการศึกษาดี ตำแหน่งหน้าที่ดี สถานะทางสังคมที่ดี เป็นต้น 3) ความสามารถทางสติปัญญา (intellectual ability) ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด และปฏิภาณไหวพริบ ความรู้ดี ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน และกล้าแสดงออกต่อสาธารณชนในโอกาสต่างๆ สามารถถกเถียง ตัดสินใจได้อย่างเด็ดเดี่ยว และสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือแก้ปัญหาในเวลาที่ซับซ้อนได้ 4) ลักษณะบุคลิกภาพ (personality) เป็นลักษณะที่ติดตัวมากับบุคคล แต่ละคน สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ หรือการแสดงออกทางอารมณ์มีความสามารถในการปรับตัว ต้องการที่จะนำ มีบุคลิกภาพแบบเปิดเผยชอบสังคม สามารถทำให้ผู้อื่นเป็นสุขได้ง่าย ไม่หวาดกลัว วิดกกังวล ไม่เป็นคนคิดมาก รักษาคำพูด มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองระดับที่เหมาะสม เป็นต้น (5) ลักษณะด้านสังคม (social skill) สามารถเข้ากับสังคมได้ในแต่ละระดับ ตามสภาพการณ์นั้นๆ คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ รู้จักประนีประนอมเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ความสามารถในการบริหาร และเข้าสังคมเก่ง (Bryman อ้างถึงใน Gill, 2006, p. 198)

การศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะของผู้นำ (leader traits) เป็นวิธีการศึกษาวิธีแรกสุด แต่เนื่องจากการศึกษาไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะ (trait) แต่ละคุณลักษณะของผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำได้ จึงได้เปลี่ยนแนวทางการศึกษาไปที่พฤติกรรม หรือแบบของผู้นำในเวลาต่อมา ได้มีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ และชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะสามารถส่งเสริมให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้ ทั้งยังได้ศึกษาคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ในระยะเริ่มแรกของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เหล่านี้ นักจิตวิทยา และนักวิจัยได้พยายามแยกแยะคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวผู้นำมาตั้งแต่เกิด มีใช้สิ่งที่ได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นภายหลัง โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้นำย่อมมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากผู้อื่น การศึกษาได้เน้นไปใน 2 ประเด็น คือ

1) การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ และ

2) การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จกับผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพหรือไม่ประสบความสำเร็จซึ่ง Yukl (1998, p. 32) ได้สรุปการศึกษาของ Stogdill (1974) เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (leader traits) ที่ช่วยให้กลุ่มสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังนี้ 1) ความเฉลียวฉลาด (intelligence) มีปฏิภาณไหวพริบในการทำงานและการบังคับบัญชาของกรณีไกล และสามารถแก้ปัญหาในงานได้ดี 2) มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (flexibility and adaptability) เช่น การปรับตัวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการลดขนาดองค์กร มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ 3) ความเข้าใจในงาน (understanding of the task) มีความสามารถแก้ปัญหาในการทำงานในเชิงลึกและปัญหาเฉพาะได้ พร้อมสามารถสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจ และมีความสามารถเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและมีความเห็นใจผู้อื่น (sensitivity to others and empathy) มีความสามารถเอาใจเขามาใส่ใจเรา 4) ความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา (initiative and persistence in dealing with problems) มีความสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ด้วยตนเองแม้ว่าจะไม่มีการกระตุ้นหรือสนับสนุนจากบุคคลอื่น ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาปัญหาและการแก้ปัญหาต่าง ๆ 5) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) อย่างแท้จริงและเหมาะสมในการตัดสินใจด้านการปฏิบัติงาน รวมทั้งด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 6) ความต้องการที่จะรับผิดชอบ (desire to accept responsibility) 7) ความเหนือกว่าและสามารถควบคุม (occupy a position of dominance and control)

Bach (อ้างถึงใน Gill, 2006, p. 200) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีในภาวะการณ์ในยุคต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุคของการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องที่ต้องอาศัยคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานที่ดี ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นคุณลักษณะบุคคลที่มีทักษะ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว มีคุณธรรม จริยธรรม เปิดเผย แจ่มใส ซื่อสัตย์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จมีการโน้มน้าวจูงใจบุคคลอื่น มีความสามารถในการนำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ เกี่ยวกับงานในหน้าที่การบริหารจัดการ มีการขับเคลื่อนบุคลากรและหน่วยงานให้เข้าไปสู่ความก้าวหน้า มีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้องค์การเกิดผลสัมฤทธิ์

Kirkpatrick and Locke (อ้างถึงใน Robbins & Coulter, 2009, pp. 387–388) ได้สรุปความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้นำกับผู้นำไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. แรงขับ (drive) มีพลังความพยายามและความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะฟันฝ่าอุปสรรค ทำให้งานที่รับผิดชอบประสบผลสำเร็จ
2. ต้องการนำ (desire to lead) มีความมุ่งมั่นที่จะมีอิทธิพลหรือนำผู้อื่นโดยการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ
3. ความซื่อสัตย์และจงรักภักดี (honesty and integrity) มีความซื่อสัตย์และความมั่นคงในความคิดและการกระทำ เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ และศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และพร้อมจะปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้นำ
5. ความเฉลียวฉลาด (intelligence) มีความเฉลียวฉลาด สามารถรวบรวมวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง
6. มีความรู้ในงานอย่างชัดเจน (job-relevant knowledge) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับหน่วยงานตนเอง ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่บริษัทดำเนินการอยู่และเทคนิคการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการตัดสินใจในฐานะผู้นำได้อย่างถูกต้อง

7. ความกระตือรือร้น (extraversion) มีพลังมีความกระตือรือร้น ชอบสังคมสามารถพูดคุย มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้คน ไม่เก็บตัวเงียบอยู่ตามลำพัง

Rue and Byars (2007, p.246) สรุปคุณลักษณะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. การเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) จากการมีความรู้และใช้ความรู้อย่างถูกวิธีที่สามารถให้ผู้ตามคล้อยตามหรือนำไปปฏิบัติได้ด้วยความเต็มใจ
2. อารมณ์และความอดทน (mental and physical endurance) ผู้นำเกือบทั้งหมดต้องสามารถควบคุมอารมณ์ การแสดงออกทางอารมณ์ ความเครียด และความอดทนต่อสถานการณ์ ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยมีความนิ่ง

3. การสร้างความศรัทธา (enthusiasm) ความศรัทธาเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ตามได้รับเพื่อนำให้ผู้ปฏิบัติได้เกิดความเชื่อมั่นในความคิด และปฏิบัติตามอย่างกระตือรือร้น

4. ความรับผิดชอบ (sense of responsibility) ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นจะค้นหาการยอมรับจากผู้อื่นที่เป็นผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในองค์การได้

5. การเอาใจใส่และการมีสัมพันธภาพที่ดี (empathy and good human relations) ผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์การจะปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพหรือขึ้นอยู่กับที่ผู้นำเป็นผู้คอยใส่ใจดูแลความเป็นอยู่และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งในงานและนอกงานจึงจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

ณัฐนรี ศรีทอง (2551, หน้า 116-117) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีคุณลักษณะที่เด่นเหนือคนอื่น ดังนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (extremity vision) มีความกล้าในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง มีนโยบายการทำงานที่ชัดเจน และกำหนดวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

2. เป็นผู้ที่มีความกล้าเสี่ยง (high personal risk) กล้าเสี่ยงต่อภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนมีความรับผิดชอบ เสียสละเพื่อหน่วยงาน เพื่อผู้ตามและเพื่อร่วมงาน สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในหน่วยงานเพื่อกำหนดนโยบายการทำงาน กำหนดขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. เป็นผู้ใช้ยุทธวิธีทุกรูปแบบ (use of unconventional strategies) ในการปฏิบัติงานมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงยุทธวิธีการทำงานที่รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

4. เป็นผู้ที่มีการประเมินสถานการณ์รอบข้างอยู่ตลอดเวลา (accurate assessment of the situation) มีข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน ประกอบการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงหน่วยงานให้ดีขึ้น

5. เป็นผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงความยึดติดของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน (subordinates disenchantment) แต่สนับสนุน ส่งเสริมผู้ตามและเพื่อนร่วมงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

6. เป็นผู้นำที่มีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ (communication of self-confidence) ใช้คำพูดภาษาที่ชัดเจน เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง

โดยเน้นการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งเปิดโอกาสให้ทั้งผู้พูด และผู้ฟังได้ซักถาม ตอบโต้
ในประเด็นที่ไม่กระจ่างได้อย่างมั่นใจ

7. เป็นผู้มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (fairness and honesty)
ยึดหลักของความถูกต้อง มีเหตุมีผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
8. เป็นผู้ที่รู้จักใช้อำนาจส่วนบุคคล (use of personal power) ได้อย่าง
เหมาะสมเพื่อเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน อำนาจของผู้แสดงภาวะความ
เป็นผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ อำนาจแห่งการเป็นเพื่อนมากกว่าการ
ใช้อำนาจจากตำแหน่งเพราะจำทำให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้ความเคารพ นับถือ เกิด
ความชื่นชม และสนับสนุนการทำงานด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ
9. เป็นผู้มีความภักดี (loyalty) การเป็นผู้นำหรือนักบริหารงานที่ดีนั้น
จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมต่อองค์กร ช่วยให้ได้ความรับผิดชอบต่อ
ไว้วางใจและปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศทางได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม จากข้อสรุปของ Yukl (อ้างถึงใน วิภาดา คุปตานนท์,
2544) หากจะนำมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยเรามีข้อสังเกตในประเด็นแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
เพราะว่าสังคมไทยส่วนใหญ่ยังเป็นสังคมแบบอุปถัมภ์ มีระบบพรรคพวกเพื่อนพ้อง บาง
กลุ่มมีลักษณะเป็นแบบกลุ่มนิยม หากผู้นำมีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ต่ำจะยังคงมีภาวะผู้นำที่มี
ประสิทธิผลสูงได้หรือไม่ แต่ก็ไม่มีงานวิจัยที่ยืนยันได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่ละ
คุณลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้นำได้อย่างไร ดังนั้นจึงได้ศึกษาวิจัยว่า
คุณลักษณะของผู้นำชนิดที่จำเป็นสำหรับงานของผู้นำแต่ละประเภทมีลักษณะอย่างไร และ
ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คุณลักษณะใดที่จะสามารถช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้
หรือต้องมีคุณลักษณะหลายรูปแบบประกอบกันในแต่ละสถานการณ์

จากแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ และทักษะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะเห็น
ว่าแนวคิดนี้กล่าวถึงคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะ
เฉพาะของความเป็นผู้นำ อาจจะได้มาตั้งแต่กำเนิด และการเรียนรู้หรือการศึกษา การสั่ง
สมประกอบการณ์ การฝึกฝนปฏิบัติ จนทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นหรือพิเศษกว่า
บุคคลทั่วไปในด้านต่างๆ จนทำให้บุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรหรือผู้ร่วมงานเกิดความ
เชื่อมั่นไว้วางใจ ศรัทธา เกิดการยอมรับและยินดีให้ความร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็ม
ใจ จากแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่กล่าวมา สามารถสรุป ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ
จำแนกได้ 3 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านสติปัญญาของผู้นำ ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านความสามารถทางสติปัญญา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบ ความคิดวิจารณ์ญาณ

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วยความมีสุขภาพร่างกายที่ดีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นคงทางอารมณ์ ความเสียสละเพื่อส่วนรวม ความมีคุณธรรม จริยธรรม ความมีคุณค่าของตนเอง ความยืดหยุ่น ทักษะด้านความคิดรวบยอดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ผู้วิจัยสรุปคุณลักษณะผู้นำที่ดีของผู้นำหรือผู้บริหาร

โดยสรุป คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารทั่วไป ตามแนวคิดของนักวิชาการและผลงานการวิจัย ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสภาพการณ์ เช่นนี้ เพื่อสามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านการบริหาร คือคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แสดงถึงความสามารถในการนำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่การบริหารจัดการมีการขับเคลื่อนคนและงาน การมีทักษะ ความสามารถ ความชำนาญทางการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้นำ เช่น ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการบริหารงาน รวมทั้งมีลักษณะการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ เช่น การมีอิทธิพลในการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน การโน้มน้าว จูงใจ สร้างศรัทธา มีความกล้าคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ ให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาซึ่งการจัดหาวิธีการปฏิบัติงาน มีการวางแผน การจัดระบบงานที่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเกิดการประหยัด มีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้ในสภาวะการณ์ที่คับขัน กระตุ้น ส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดพลังร่วมการทำงานเป็นทีม รวมทั้งมีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ

2. คุณลักษณะด้านวิชาการ คือ คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญและแสดงถึงความรู้ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำทหายตลอดเวลา มีความรู้ในงานบริหารเป็นอย่างดี ความสามารถทางสติปัญญาและความชำนาญ เชี่ยวชาญในการบริหารงานแบบมืออาชีพ ได้แก่ ความรู้ในงานบริหาร ความรู้เกี่ยวกับคน ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในและนอกหน่วยงาน สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา เป็นต้น รวมทั้งประสบการณ์ในการบริหารงาน คนเพื่อ

การสอนแนะนำงานให้กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร รวมทั้งในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
อื่นๆ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความฉลาดไหวพริบ ความคิดวิจารณ์ญาณ เป็นผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงที่ผลักดันบุคคลให้ปฏิบัติตาม

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คือ ลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคลทั้ง
ภายในที่แสดงออกมาแก่สังคม และบุคลิกภาพภายนอกที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ
ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา เช่น ความสุขภาพร่างกายดี ความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่น
ในตนเอง ความมั่นคงทางอารมณ์ ความเสียสละเพื่อส่วนรวม ความมีคุณค่าของตนเอง
ความอดทน ต่อปัญหาและอุปสรรค และความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ได้

4. คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม คือ คุณลักษณะของบุคคลมี
ทักษะที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต
เป็นผู้ดำรงอยู่ศีลธรรม มีเมตตากรุณาต่อผู้อื่น มีความยุติธรรม เชื่อมมั่นในตนเองสูง มีความ
ทะเยอทะยาน และมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงาน เห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน บุคลากร
เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และเป็นที่ยอมรับได้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นบุคคลที่เชื่อถือได้มี
จรรยาบรรณในการบริหารงานด้วยความชัดเจน ถูกต้อง ตรงใจ โปร่งใส

ภัคพล สนิมสนม, ณ์ฐพล จารัตน์ (2558, หน้า 76) ได้ทำการศึกษาเรื่อง
คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทยได้ คุณลักษณะของผู้นำทางทหาร
15 ประการ คุณลักษณะผู้นำทางทหารเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าใครคือผู้นำทหาร และผู้นำ
ทหารแบบใดเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ คุณลักษณะผู้นำทางทหารของกองทัพไทยได้รับอิทธิพล
แนวคิดจากกองทัพสหรัฐอเมริกา นับตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง และการได้รับความ
ร่วมมือมือในการส่งทหารไทยไปเรียนวิชาการทหารและการแลกเปลี่ยนทางทหารใน
สหรัฐอเมริกาอย่างต่อเนื่อง เมื่อนายทหารกลับมาประจำการในประเทศไทย จึงได้นำ
หลักการและแนวคิดที่ได้รับการศึกษามาปรับใช้โดยทันที (Chanlett-Avery &
Dolven, 2014) ในการนี้ ผู้นำทางทหารต้องมีคุณลักษณะผู้นำทางทหารเป็นองค์ประกอบ
โดยมีองค์ประกอบ 4 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical
Characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน เป็นต้น 2)
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Skills and Characteristics) เช่น ลักษณะข่ม (Dominance)
ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น 3) ทักษะ
และความสามารถ (Skills and Abilities) เช่น สถิติปัญญา ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น
และ 4) ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูง

ทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ต่อมาโรงเรียนทหารได้กำหนดคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการขึ้นมาแทน เพื่อให้มีรายละเอียดชัดเจนขึ้นและประยุกต์ใช้มาจนถึงปัจจุบัน

ด้วยภารกิจของกองทัพอากาศ กองทัพเรือ และกองทัพบก มีขอบเขตของการบริหารจัดการทหารที่ต่างกันกองทัพอากาศดูแลเขตน่านฟ้า กองทัพเรือดูแลเขตน่านน้ำทางทะเล และกองทัพบกดูแลเขตภาคพื้นทวีปอันเป็นอธิปไตยของประเทศ คุณลักษณะของผู้นำทางทหารริเริ่มจากกองทัพบกและกลายเป็นกรอบเผยแพร่ไปยังเหล่าทัพอื่นๆ กรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์ (2555) กำหนดคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของนักเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ตามเนื้อหาใน รส.22-100 คู่มือราชการสนาม ว่าด้วยลักษณะผู้นำทางทหาร พ.ศ. 2517 กรมยุทธศึกษาทหารบก (กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2552) ในช่วงแรกของการศึกษา กองทัพบกเผยแพร่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารเพียง 14 ประการ ต่อมาได้เพิ่ม “ความมีวิสัยทัศน์” (Vision) ขึ้นมาอีกหนึ่งคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ ดังมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทาง (Bearing) คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความประทับใจ อันเกิดจากท่าทาง อากัปกริยาและการปฏิบัติตัวของบุคคล ผู้นำควรมีท่าทางสง่างามเผยอากัปกริยาโดยทั่วไปและสภาพของเสื้อผ้า ตลอดจนเครื่องมือใช้อื่นๆ ควรอยู่ในมาตรฐานที่ดี ควรแสดงอากัปกริยาและท่าทางอย่างภาคภูมิใจและเชื่อมั่น ควรฝึกหัดการใช้เสียงและหัดท่าทางให้หนักแน่นและมั่นคง ไม่ควรใช้คำพูดไม่สุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงหลีกเลี่ยงคำพูดที่ดูหมิ่นหยาบคาย เยาะเย้ยประชดประชันหรือแตกตื่น ตลอดจนออกคำสั่งด้วยความโกรธแค้นตำหนิไม่เลือกหน้าผู้นำที่มีอารมณ์หงุดหงิดและควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้ จะไม่สามารถสร้างกลุ่มพรรคพวกได้ในทำนองเดียวกัน ผู้นำที่ทำตัวจู้จี้จ้านและอีกที่ก็ครีกริกรรม ในขณะที่มีสุราหรือควบคุมสติไม่อยู่ ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหมดความเคารพนับถือ

2. ความกล้าหาญ (Courage) คือ ลักษณะจิตที่ตระหนักดีถึงความน่ากลัวของอันตราย แต่สามารถควบคุมให้เข้าเผชิญได้ด้วยความมั่นคง สามารถเข้ารับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์อันตรายได้ ผู้นำต้องมีความกล้าหาญทางใจ เท่ากับความกล้าหาญทางร่างกาย ความกล้าหาญทางใจ หมายถึง รู้และยืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง แม้ต้องเผชิญกับความไม่พอใจของบุคคลอื่น โดยรู้จักยอมรับเมื่อตนกระทำผิดและกล้าตัดสินใจเมื่อเห็นว่าถูกต้อง

3. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที และประกาศอย่างชัดเจนและมั่นคงสถานการณ์ต่างๆ ย่อมมีวิธีแก้ได้หลายอย่าง ผู้นำที่ฉลาดจึงควรนำความจริงทั้งหมดมาเปรียบเทียบกัน แล้วตัดสินใจอย่างถูกต้องด้วยความรวดเร็วและสุขุม การมีประสบการณ์และการฝึกอย่างกว้างขวางจะช่วยให้ตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

4. ความเชื่อถือได้ (Dependability) คือ การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องแน่นอนจนเป็นที่เชื่อถือได้ และไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่างานนั้นจะต้องมีการควบคุมหรือปราศจากการควบคุม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถทางร่างกายและทางจิตใจที่จะทนต่อความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความระทมทุกข์ และความยากลำบาก ความอดทนเป็นสมบัติหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการวัดความสามารถของผู้นำ การขาดความอดทนจะทำให้ขาดความกล้าหาญ และผู้นำที่มีสภาพร่างกายอ่อนแอ อาจถูกตราหน้าว่าเป็นผู้ขาดความกล้าหาญ ความอดทนชี้ให้เห็นถึงความสามารถที่จะทนทานทำงานให้สำเร็จได้โดยตลอด

6. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงความสนใจและเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อหน้าที่หรือกิจการที่ตนปฏิบัติด้วยความร่าเริงแจ่มใสและมองโลกในแง่ดี สิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระฉับกระเฉง มีจิตมุ่งมั่นและความปรารถนาทำงานให้สำเร็จ ไม่ซังกะตายทำอย่างจำเจ ความกระตือรือร้นแสดงให้เห็นได้อย่างดี เมื่อไปทำหน้าที่สอนหรือฝึก เพราะจะเป็นผลสะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจดจำเป็นตัวอย่างในความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่อการทำงาน

7. การริเริ่ม (Initiate) คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งเริ่มต้นโดยความคิดของตนเอง หรือการรับที่จะแก้ไขปรับปรุงให้เจริญยิ่งขึ้น ได้แก่ ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้รับการพิจารณาโดยรอบคอบแล้ว ความคิดริเริ่มจะมีผลให้เกิดความผูกพันต่องานและกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

8. ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ ลักษณะของความซื่อตรง มั่นคงในหลักศีลธรรม ไม่ทุจริตคดโกง ไม่พูดปด

9. วิจาร์ณญาณ (Judgment) คือ คุณสมบัติในการไตร่ตรองเพื่อแก้ปัญหาและหาความจริงเพื่อเป็นมูลฐานในการตัดสินใจได้สมเหตุผล

10. ความยุติธรรม (Justice) คือ ความเที่ยงตรงไม่ลำเอียง ปราศจากอคติทั้งสิ้น คือ ฉันทา (ความรักใคร่) โทสา (โกรธ) โมหา (หลง) และ ภยา (ความเกลียดกลัว) ในการปกครองบุคคลจำนวนมากนั้น ความยุติธรรมจะก่อให้เกิดการยกย่องสรรเสริญ ความเคารพนับถือ และความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้าม ความไม่ยุติธรรมหรือการเลือกที่รักมักที่ชัง จะทำลายขวัญทหารได้อย่างรวดเร็ว

11. ความรอบรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ในวิชาชีพของตน และมีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่รู้งานเป็นอย่างดีย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนผู้ที่ขาดความรู้นั้นจะไม่สามารถบังคับผู้อื่นได้นาน เพราะสักวันหนึ่งอาจไม่สามารถให้คำตอบที่ถูกต้องแก่ผู้สงสัยได้ ความรู้ในที่นี้ไม่จำกัดเพียงความรู้เรื่องการทหารเท่านั้น แต่รวมถึงเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทั้งนี้ไม่มีสิ่งใดดึงดูดความเชื่อมั่นและความเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รวดเร็วเท่ากับการที่ผู้นำแสดงความรู้ความสามารถ

12. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ คุณสมบัติประจำตัวของบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อประเทศชาติต่อหน่วย ต่อผู้อาวุโส และต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้มีคุณสมบัติข้อนี้จะทำให้ทั้งผู้อาวุโสและผู้หน่วยที่เกี่ยวข้องให้ความเคารพนับถือและเชื่อมั่นเป็นอย่างมาก อริยาบททุกแบบของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความภักดี ฉะนั้น จึงควรระมัดระวังไม่นำความลับของหน่วยไปเผยแพร่ต่อสาธารณชน

13. กาลเทศะ (Tact) คือ ความสามารถที่จะร่วมงานหรือประสานงานกับผู้อื่นได้ดีโดยปราศจากการกระทบกระทั่ง รู้จักใช้คำพูดหรือการกระทำที่ดี และเหมาะสมกับบริบทสถานที่และกาลเวลา มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์และรู้จักสังเกตความรู้สึกของบุคคลอื่นๆ

14. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ ความพยายามหลีกเลี่ยงการหาประโยชน์สุขหรือความก้าวหน้าส่วนตัวบนความเดือดร้อนของผู้อื่น ผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวก ความชื่นชมยินดี และความบันเทิงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานนั้น ฉะนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะหมดความเคารพนับถือในผู้บังคับบัญชา

15. ความมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การมองการณ์ไกลและเฉียบแหลมให้ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีแบบแผนและนโยบาย

สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำคือ โดยสรุป คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำหรือผู้บริหารทั่วไป ตามแนวคิดของนักวิชาการและผลงานการวิจัย ซึ่งผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน และบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ

บังอร ไชยเผือก (2550, ไม่ปรากฏเลขหน้า อ้างถึงใน ละม้าย กิตติพร, 2555, หน้า 59) ได้นิยามภาวะผู้นำการให้บริการไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สนใจ ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์การ และเป็นบุคคลที่ให้ คุณค่าต่อความดีงาม จริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด

พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550, หน้า 21) นิยามของภาวะผู้นำใ้บริการไว้ว่า เป็นพฤติกรรมกรให้บริการเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามเป็นอันดับแรก เพื่อสนองตอบความ ต้องการของบุคคลเหล่านั้นโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุ เป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, สรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 38) ภาวะผู้นำใ้บริการ หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อตอบสนองความต้องการของเพื่อน ร่วมงาน โดยใช้อำนาจของศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไป สู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

ชรินดา พิมพ์บุตร (2556, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการให้บริการ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งในการให้บริการเพื่อนร่วมงาน และสมาชิกเพื่อ ตอบสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงานและสมาชิก ซึ่งถือความต้องการของเพื่อน ร่วมงานและสมาชิกอยู่เหนือผลประโยชน์ของตน ทั้งนี้โดยใช้อำนาจทางจริยธรรมกระตุ้นให้ เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

ละม้าย กิตติพร (2556, หน้า 59) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการให้บริการหมายถึง พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานของผู้บริหารองค์กรหรือระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ ปฏิบัติต่อกันในการปฏิบัติงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงานโดยใช้อำนาจ ทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมอบอำนาจ แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

สายันต์ บุญใบ, วัฒนา สุวรรณไตรย์ และวันนพร สิทธิสาร (2560, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใ้บริการ (Servant leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่กล่าวถึงใน

เรื่องของการให้บริการ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง เป็นการที่ผู้นำดูแลผู้มารับบริการ และผู้ร่วมปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น อุทิศตน ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะหรือองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ รักและเห็นใจผู้อื่น มีการประเมิน กำกับ และติดตามผลการปฏิบัติงาน การได้รับและการรักษาความไว้วางใจจากผู้อื่น การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ และการช่วยเหลือผู้อื่นให้ค้นพบจิตใจของตนเอง เป็นการให้ความสำคัญกับการบริการที่มุ่งช่วยเหลือ บุคคลอื่นด้วยความจริงใจ และพยายามหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการให้บริการ โดยใช้อำนาจทางศีลธรรม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร

Greenleaf (1996 p.33 cited in Smith, 2005 p.4) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการว่าเป็นผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการผู้อื่นเป็นอันดับแรก (service to others) ใช้วิธีการแบบองค์รวมในการทำงาน (a holistic approach to work) ส่งเสริมการสร้างชุมชน (promoting a sense of community) และแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจ (the sharing of power in decision – making)

Daff (2002 p.214) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือการมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือการช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ

Autry (2000 cited in Spears & Noble, 2000 p.78) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (being a resource) ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่วามันก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้บริการซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน

Yukl (2002 p.404) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นให้ความช่วยเหลือไว้ว่า เป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

Page and wong (2003, p.1) ภาวะผู้นำใ้บริการมีแนวคิดครอบคลุมถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) คุณภาพโดยรวม (total quality) การสร้างทีม (team building) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participatory management) จริยธรรมในการให้บริการ (service ethic)

Pears (n.d. cited in Nwogu, 2004, p.132) อธิบายว่าภาวะผู้นำใ้บริการ จะเน้นการบริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน

Laub (2004 p.121) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำใ้บริการว่าเป็นการเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่นสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำใ้ความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของแต่ละคน

สรุปภาวะผู้นำใ้บริการ คือ พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อตอบสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงาน และอำนวยความสะดวกในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกันมีความสุข มีความยินดีในการทำงานตามหน้าที่ของตน และงานที่ได้รับมอบหมายทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งนำไปสู่ผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการ

ชรินดา พิมพบุตร (2556, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการใ้บริการ ความสำคัญอยู่ที่ผู้นำใ้บริการและเห็นคุณค่าของผู้ตาม เพื่อนร่วมงาน หรือสมาชิกซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเป็นการห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกที่ เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไขและบริการด้วยความเต็มใจ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557, หน้า 108) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใ้บริการเป็นกฎธรรมชาติซึ่งเป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง แนวคิดของภาวะผู้นำแบบนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่เกิดจากใจไม่ได้จากภายนอก และอำนาจของภาวะผู้นำใ้บริการจะมาจากภายในตัวบุคคลซึ่งเป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (inside – out) (Covey, n.d. Cited in Lawrence, 2002: 3) ดังที่ Maxwell ได้กล่าวไว้ว่า “Everything rises and falls on leadership” “ทุกสิ่งทุกอย่างจะก้าวหน้าหรือล้มเหลวก็เพราะภาวะผู้นำ” ความเป็นผู้นำสามารถสร้างผูกพันหรือความแตกแยกของคนได้ ชะเดียวกันก็สามารถสร้างความสามัคคีหรือส่งเสริมความ

ลับสนวนวนวายได้ และยังสามารถสร้างแรงบันดาลใจหรือทำลายลงได้ แต่มีเพียงไม่กี่คนที่จะเรียนรู้วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้มีจิตใจของคนรับใช้หรือให้บริการผู้อื่น ซึ่งการที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงนั้น สิ่งหนึ่งที่ใช้ได้ผลเสมอ คือ การดำเนินชีวิตตามหลักการ เพราะหลักการเป็นสิ่งที่สากลเป็นสิ่งที่เป็นอย่างจริงโดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลา หรือสถานการณ์ใดๆ ที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลง อยู่เหนือวัฒนธรรมมีอยู่ในทุกศาสนาหรือปรัชญาหลักๆ ของโลก และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ดังนั้น แม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงเพียงใด แต่หากบุคคลหรือองค์การดำเนินไปบนพื้นฐานของหลักการแล้ว ก็จะสามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายที่ขวางได้ (คณีย์ จันทน์เจ้าฉาย, 2548: 34)

สายันต์ บุญใบ, วัฒนา สุวรรณไตรย์ และวันนพร สิทธิสาร (2560, หน้า 33) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งใหม่และเป็นองค์ความรู้ใหม่สำหรับนักศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารองค์การ เป็นเครื่องวัดความก้าวหน้า และความสำเร็จอย่างหนึ่งในการบริหาร ภาวะผู้นำยังเป็นคุณลักษณะที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้นำได้รับความเลื่อมใสศรัทธาจากกลุ่มสมาชิกยิ่งขึ้น

Daff (2002, p. 214) โดยหลักการของความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อรับใช้ผู้อื่นก่อน มีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของศาสนาต่างๆ เช่น สอดคล้องกับคำสอนของพุทธศาสนาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของภาวะผู้นำใ้บริการที่เสียสละ การให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคริสต์ศาสนาที่กล่าวในเรื่องของความสุภาพ ดังคำอธิบายที่ว่า สืบเนื่องจากความเข้าใจที่ว่ามนุษย์มีธรรมชาติที่อ่อนแอ เกิดจากผงธุลีดิน ความสุภาพหรือการถ่อมตนจึงเป็นการยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ความสุภาพหมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิต มนุษย์มีหน้าที่รับใช้พระองค์และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิด และถ่อมตน ดังเช่นพระเยซู ผู้เป็นข้ารับใช้ ไม่ได้เป็นฝ่ายให้ผู้อื่นรับใช้แต่มาเพื่อทรงรับใช้พระองค์ทรงสอนบรรดาสาวกให้รับใช้เหมือนกับที่พระองค์ทรงกระทำ โดยล้างเท้าแก่สาวกขณะที่รับประทานอาหารมื้อสุดท้ายแล้วทรงสอนให้สามกเหล่านั้นล้างเท้ากันและกัน พระองค์ทรงสอนว่าผู้ใดยกตัวขึ้นจะถูกเหยียดลง ผู้ใดถ่อมตัวลงจะถูกให้ยกขึ้น

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้และเจริญงอกงาม การสร้างจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน (Laub, 2004 p 3) และการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Autry, 2000 Cited in Spears & Noble, 2000 p.34) เป็นแนวทางเดียวกันกับหลัก ธรรม

สังคหวัตถุ 4 ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็นธรรมเนียมยึดเหนี่ยว
 ออกเห็นใจผู้อื่น และประสานหมู่ชนให้สามัคคี เป็นหลักการของ การสงเคราะห์ที่มีพื้นฐานบน
 ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้ และ
 ให้บริการ การกระทำความดีเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำ อันประกอบด้วย ทาน
 ปิยวาจา อุตถจริยา และ สมานัตตา โดยภาวะผู้นำใ้บริการเด่นชัดในหลักปฏิบัติของท่าน
 หรือการให้ที่ หมายรวมถึง การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือกัน
 ด้วยสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้แนะนำสั่งสอน และอุตถจริยา เป็นการประพฤติประโยชน์
 คือ ขนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไขปรับปรุง
 ส่งเสริมในทางจริยธรรม เช่นเดียวกับหลักธรรมทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญ
 ของผู้ปกครองหรือผู้นำทุกระดับอันประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจ
 จาคะ อาชชวะ มัทวะ กัมปะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ นอกจากนี้ภาวะผู้นำ
 ใ้บริการ ยังสอดคล้องกับหลักปฏิบัติเกี่ยว กับทาน ที่เป็นเรื่องของการให้ แบ่งปันแก่ผู้อื่น
 กล่าวคือบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้ มิใช่เพื่อจะเอาจาก
 ผู้อื่น เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์สุข
 ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์ และให้ความ
 สนับสนุนแก่คนทำความดี ปริจจาคะ บำเพ็ญด้วยเสียสละ สามารถเสียสละความสุข
 สำราญของตนเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิก และความสงบสุขเรียบร้อยของกลุ่มหรือชุมชน
 อาชชวะ การปฏิบัติภาระด้วยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ ไร้มายา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต
 มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงผู้อื่น และอวิโรธนะ ไม่ปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้
 ผิดจากประศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุข ความดีงามของกลุ่ม หรือสังคมและผู้อื่นเป็น
 ที่ตั้ง สิ่งใดที่ผู้อื่นปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรมเพื่อ
 ประโยชน์สุขของผู้ตามก็ไม่ขัดขวาง สถิตมั่นในธรรมทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมก็
 ดี นิติธรรมคือระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดี
 งามก็ดี ไม่ประพฤติให้คลาดวิบัติไป (พระพรหมคุณาภรณ์, 2548:34) ซึ่งหลักธรรมของ
 ทศพิธราชธรรมนี้ สอดคล้องกับการกล่าวถึงภาวะผู้นำใ้บริการในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต
 (Laub, 2004 p.4) การเสียสละ การไม่ใช้อำนาจตามตำแหน่งผู้บังคับ ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจ และ
 การยืนยันในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง (Yukl, 2002 p.404) ด้วยเหตุนี้การปฏิบัติตามหลักการ
 ของภาวะผู้นำใ้บริการ จึงไม่เพียงแต่เหมาะสำหรับวัฒนธรรมตะวันตก ที่นับถือศาสนา
 คริสต์เท่านั้น แต่ในประเทศไทยซึ่งมีพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ การปฏิบัติตาม

หลักการของภาวะผู้นำแบบนี้ จึงมิได้แตกต่างไปจากหลักปฏิบัติของสังคมไทยแต่อย่างใด โดยเฉพาะความสอดคล้องกับหลักธรรมสำหรับผู้นำหรือผู้ปกครอง

นอกจากนี้ ประสิทธิผลของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ยังสามารถมีผลต่อสังคม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้ง ให้บริการและ นำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคมสำหรับ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่ง ผู้นำ ภาวะผู้นำใฝ่บริการจะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบ พื้นฐาน ในการให้บริการผู้อื่นอยู่เสมอ และจะคอยกระตุ้นให้มองหาโอกาสในการพัฒนา ภาวะผู้นำในตนเอง แล้วผลลัพธ์ที่ได้ ระหว่างการปรับเปลี่ยนบทบาทไปมาระหว่างการนำ และการตามนี้ จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่ บริการมีบทบาทมากขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติ อย่างแพร่หลาย ซึ่งโดยหลักการแล้วสามารถแบ่งแนวทางการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เป็นปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักการปฏิบัติในองค์การ 2) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้นำในองค์การ 3) การใช้เป็น หลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตร ทางการศึกษา ในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรม การพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งใน สถานศึกษาและองค์การธุรกิจ เป็นต้น

สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ ภาวะผู้นำการให้บริการ เป็นภาวะผู้นำแบบหนึ่งที่ผู้นำสามารถนำมาใช้ในการบริหารองค์การแทนภาวะผู้นำแบบ สั่งการ ซึ่งเหมาะสมสำหรับองค์การที่มีรูปแบบหรือกระบวนการทำงานที่ต้องใช้ความคิด สร้างสรรค์ หรือการระดมความคิดของผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะเน้นการให้บริการและเห็น คุณค่าของผู้ตาม เพื่อนร่วมงาน หรือสมาชิกซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและถ้าหาก สมาชิกขององค์การมีความสุขในการทำงานแล้วจะส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ

คำภีระ แสนกุง, สัจญา เคนาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2558, หน้า 135) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริการว่า การบริการ (Service) หมายถึง กระบวนการหรือการกระทำกิจกรรมใดๆ ด้วยร่างกายเพื่อตอบสนองความต้องการของ บุคคลอื่น จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ ซึ่งเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก

ความสะอาด ความสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้ ซึ่งการกระทำด้วยร่างกาย คือการแสดงออกด้วยการแต่งการปฏิบัติกร กิริยาท่าทางและการพูดจา

แนวทางการบริการ สามารถแสดงแนวทางการปฏิบัติออกเป็น 2 แนวทาง คือ เทคนิคการให้บริการและพฤติกรรมกรบริการ ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรที่เป็นธุรกิจบริการหรือภาคราชการที่ให้การบริการแก่ประชาชน ควรให้ความสำคัญ และควรยึดถือปฏิบัติหลัก “Service Mind” สู่การบริการที่เป็นเลิศ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ในส่วนของพนักงานที่ให้บริการจะต้องมีความสามารถในการรับฟัง และสื่อสารอย่างเหมาะสมกับลูกค้าหรือผู้รับบริการในแต่ละบุคคลเพื่อตอบสนองความพึงพอใจอย่างดีที่สุด (วิรัช สงวนวงค์วาน, 2557) หัวใจของการให้บริการ หัวใจการบริการนั้นอยู่ที่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการกระบวนการที่จะทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการพึงพอใจประกอบไปด้วยสองส่วนด้วยกันคือ ส่วนแรกเป็นคุณภาพของสินค้าหรือคุณภาพของการบริการ ถ้าหากเป็นสินค้าต้องเป็นสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตั้งแต่กระบวนการผลิต จนถึงการส่งมอบถึงมือลูกค้าชั้นตอนหรือเทคนิคบริการ ผู้ให้บริการควรใส่ใจในรายละเอียดขั้นตอนและเทคนิคต่างๆ ในการบริการให้ครบถ้วนตามขั้นตอนการบริการและถูกต้องตามเทคนิค ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการหรือลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในสินค้าหรือการบริการที่ได้รับส่วนที่สองคือ พฤติกรรมของผู้ให้บริการ ถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากันผู้ให้บริการที่ดีนั้นจำเป็นต้องมี “Service Mind” หรือจิตสำนึกของการบริการ กลยุทธ์หนึ่งที่สามารถมัดใจลูกค้าให้อยู่กับเรายาวนานขึ้น คือการให้บริการด้วยใจ “Service Mind” โดยใช้หลักแนวคิด 4S คือ Smile : ยิ้มแย้มแจ่มใส , Soft : อ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน , Sincere : มุ่งมั่น ไม่เสแสร้งแก้งทำ , Superb Service : การให้บริการที่ดีเลิศ

เมื่อพิจารณาแนวคิดการบริการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแล้วจะเห็นว่าแนวทางของการศึกษาอยู่ 3 ประเด็นด้วยกัน คือ มิติคุณลักษณะ (Trait Theories) มิติพฤติกรรม (Behavioral Theories) และมิติสถานการณ์ (Contingency Theories) ผู้เขียนเห็นว่าทั้งสามมิตินี้มีแก่นหรือหัวใจหลักๆ ของแต่ละมิติที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ดังนี้ การเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบไฟบริการที่ดีนั้น ต้องเกิดจากบุคคลที่มีคุณสมบัติจากสามมิติด้วยกัน คือมิติที่หนึ่ง มิติคุณลักษณะ ซึ่งให้ความสำคัญที่จิตใจซึ่งเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ แต่สามารถรับรู้ได้จากความรู้สึก จำเป็นต้องมีจิตใจที่ไฟบริการเป็นฐานคติที่เรียกว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” มิติที่สองมิติพฤติกรรม พฤติกรรมงานบริการในมุมมองของ “ทักษะบริการ” โดยประกอบด้วยหลักการ ขั้นตอน เทคนิค และศิลปะ การ

บริการสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ จากประสบการณ์ แล้วเกิดทักษะและความคิดเชิงสร้างสรรค์ และมีมิติที่สามมิติสถานการณ์ ซึ่งหัวใจของสถานการณ์ คือ การประเมินสถานการณ์ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการให้บริการ หรือไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเรียกว่า “ปฏิภาณไหวพริบตามสถานการณ์” ซึ่งคุณสมบัติของบุคคลจากทั้งสามมิตินั้นมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการที่จะเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการที่ดี เพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 นี้ซึ่งมีรายละเอียดคุณสมบัติหรือองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ดังนี้ คือ

1. จิตสำนึกสาธารณะ

จิตสาธารณะหรือจิตสำนึก (Public Consciousness) ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายของจิตสำนึกทางสังคมหรือจิตสาธารณะ หมายถึง การตระหนักรู้และคำนึงถึงส่วนรวมร่วมกัน หรือการคำนึงถึงผู้อื่นที่ร่วมสัมพันธ์เป็นกลุ่มเดียวกัน Ti – Nan (1998), Oslan and Chesnokaea (2000), Lichtman (2004) ได้ให้ความหมายของจิตสำนึกสาธารณะที่คล้ายคลึงกัน ว่าจิตสำนึกสาธารณะ หมายถึง สิ่งที่เกิดจากจิตสำนึกบุคคล ก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการกระทำที่แสดงถึงความเอาใจใส่ต่อสังคมส่วนรวม และประเทศชาติ จากความหมายข้างต้น จิตสำนึกสาธารณะ (Public Consciousness) จึงมีความหมายว่า การตระหนักรู้ตนเองที่จะตัดสินใจกระทำในสิ่งที่เป็นความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการตัดสินใจนั้นเกิดจากจิตใจที่มีคุณธรรมที่เปี่ยมไปด้วยความดีงาม พร้อมช่วยเหลือผู้อื่นและสังคมเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ส่งผลให้สังคมสันติสุขอย่างแท้จริง

องค์ประกอบของจิตสำนึกสาธารณะ ประกอบด้วย

1. การทุ่มเทและการอุทิศตน การอุทิศตนด้วยแรงกายและจิตใจที่ศรัทธาต่อคุณงามความดีโดยคำนึงถึงสิทธิของพลเมืองและสอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยจิตใจที่เปี่ยมสุข จิตใจที่พร้อมช่วยเหลือและบริการบุคคลอื่น มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนการทุ่มเทและการอุทิศตน ถือว่าเป็นความปรารถนาหรือความต้องการที่จะแสดงออกในระดับบุคคล

2. การเคารพถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จากกระแสปัจเจกชนนิยม ส่งผลให้พลเมืองในสังคมมีลักษณะปิดกั้นตนเอง ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ดังนั้นผู้มีจิตสำนึกสาธารณะต้องเป็นพลเมือง ที่มีความอดทน อดกลั้นและตระหนักว่า การมีส่วนร่วมไม่ได้ทำให้ได้ในสิ่งที่ต้องการเสมอไป ต้องเคารพและยอมรับความคิดที่แตกต่างของบุคคลที่

หลากหลาย และหาวิธีอยู่ร่วมกับความขัดแย้งโดยการแสวงหาทางออกร่วมกัน

3. สังคมอุดมการณ์ หรือสภาพสังคมที่พึงปรารถนาาร่วมกันของมนุษยชาติโดยรวม ซึ่งสำหรับชาวพุทธอาจเรียกว่า สังคมพระศรีอารีย์ มีความหมายว่า สังคมที่มนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างอยู่เย็นเป็นสุข ไม่มีการเบียดเบียนซึ่งกันและกัน ทุกคนต่างมีจิตสำนึกสาธารณะที่สูงส่งไม่มีความเห็นตัวไม่ว่าตัวไม่ว่าในระดับปัจเจกชนหรือสังคมก็ตาม

2. ทักษะบริการ

ทักษะบริการ (Skills) หมายถึงความชำนาญ และความชัดเจนในการให้บริการ ซึ่งบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้และฝึกฝนบ่อยๆ ส่งผลให้เกิดทักษะความชำนาญในระดับที่สูงขึ้น องค์ประกอบทักษะบริการ ประกอบด้วย

1. ความรู้ (Knowledge) ผู้ให้บริการต้องมีความรู้ ประการแรกคือ เทคนิคและขั้นตอนของการบริการนั้นๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน และปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ให้ครบขั้นตอนอย่างละเอียดรอบคอบ ซึ่งส่งผลให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ครอบคลุม ประการที่สอง ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริการ สามารถแสดงออกได้ 3 ทาง คือ ทางกาย ทางวาจาและทางจิตใจ ผู้ให้บริการจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริการเป็นอย่างดี และสามารถประพฤติปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

2. ทศนคติ (Attitude) มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ การบริการเป็นการช่วยเหลือบุคคลอื่น ผู้ให้บริการจำเป็นต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ เพราะคนที่รักในงานบริการจะมีความเข้าใจและให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ มีทัศนคติที่ดีต่อสินค้าและการบริการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้า หรือบริการขององค์การในส่วนที่ตนรับผิดชอบ

3. ประสพการณ์ หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือได้พบเห็นมาและประสพการณ์ก็เป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการเรียนรู้ทุกๆด้าน ประสพการณ์ที่ดีของงานบริการที่สำคัญ คือการช่างสังเกต (Observe) ความเป็นคนช่างสังเกต เพราะหากมีการรับรู้ว่าการบริการอย่างไรจึงจะเป็นที่พอใจของผู้รับบริการ ก็จะพยายามนำมาคิดสร้างสรรค์ เป็นความคิดใหม่ๆ และไม่ยึดติดกับประสพการณ์หรือบริการที่ทำอยู่เดิมๆ ปรับเปลี่ยนวิธีการให้เกิดการบริการที่ดียิ่งขึ้น เกิดความพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้มากยิ่งขึ้น

4. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถและความรู้ของบุคคล มีกิจกรรมและแนวทางหลายอย่างในการฝึกอบรม

เช่น การฝึกอบรมเป็นความรู้หรือเคล็ดลับใหม่ๆ ที่สร้างมุมมองการให้บริการที่สร้างสรรค์แตกต่างออกไปด้วย

3. ปฏิภาณไหวพริบตามสถานการณ์

ปฏิภาณ หมายถึง เซาว์น หรือความคิดที่ฉับไวต่อการกล่าวแก้และโต้ตอบเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน สามารถกล่าวโต้ตอบด้วยเหตุผลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น เฉพาะหน้าได้ทันทีทันใดพจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้คำอธิบายไว้ว่า เซาว์นในการแก้หรือโต้ตอบ เป็นต้น ได้ฉับพลันทันทีและแยบคาย พจนานุกรมยุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2543) ปัจจุบันดำรงสมณศักดิ์เป็นพระพรหมคุณาภรณ์ ได้ให้ความหมายคำว่า ปฏิภาณปฏิสัมพันธ์ไว้ว่า ปัญญาแตกฉานในปฏิภาณ ปรีชาแจ้ง ในความคิดทันการณ์ มีไหวพริบซึ่มทราบในความรู้ที่มีอยู่เอามาเชื่อมโยงเข้าสู่ความคิดและเหตุผลขึ้นใหม่ ใช้ประโยชน์ได้เหมาะสมเข้ากับกรณี เข้ากับเหตุการณ์ ดังนั้นปฏิภาณไหวพริบ จึงหมายความว่า กระบวนการคิด พิจารณา ไตร่ตรองและรวบรวมข้อมูล โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ หรือดูความเชื่อมโยงระหว่างกัน เมื่อประสบเหตุการณ์ หรือเกิดสภาวะการณ์ต่างๆ กับตัวเองแล้วใคร่ครวญไตร่ตรอง ติดตามแล้วมองถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นกับสถานการณ์ต่อไป

ภาวะผู้นำแบบไฟบริการเป็นลักษณะของภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 จิตสำนึกสาธารณะ ซึ่งมีองค์ประกอบคือการทุ่มเทและการอุทิศตน การเคารพถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และสังคมอุดมการณ์ องค์ประกอบที่ 2 ทักษะบริการ ซึ่งมีองค์ประกอบคือ ความรู้ ทักษะคติประสบการณ์และการฝึกอบรม องค์ประกอบที่ 3 ปฏิภาณไหวพริบตามสถานการณ์ซึ่งมี 6 ต้อง คือ ต้องสงสัย ต้องคิดให้ลึก ต้องคิดค้นหาหลัก ต้องสังเกต ต้องสังเกตุ ต้องคิดอย่างดุลยพินิจและต้องฝึกจำคำคน ภาวะผู้นำแบบไฟบริการดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบไฟบริการจะเป็นผู้นำ ที่มีคุณลักษณะของบุคคลที่มีจิตสำนึกสาธารณะ มีทักษะในการให้บริการที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานและองค์การ โดยการใช้อำนาจและปฏิภาณไหวพริบที่มีในการกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อนำสู่การส่งมอบบริการหรือสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้าให้ได้มากที่สุด อันจะส่งผลให้หน่วยงานหรือองค์การนั้นๆ สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจ

ที่จะจัดหาบริการและผลิตภัณฑ์ที่ดีๆ แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ภายใต้งค์การที่มีภาวะผู้นำใฝ่บริการ เพื่อรองรับสำหรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์ปัจจุบัน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557, หน้า 98) กล่าวว่า เนื่องจากการบริหารกับการเป็นผู้นำมีอาจแยกขาดจากกันได้โดยสิ้นเชิงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสูงสุดของงานบริหาร กล่าวคือ การบริหารจะเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการนำเป็นเรื่องของอำนาจ อิทธิพลที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ และจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่โดยทั่วไปแล้วผู้นำมักจะละเลยความเกี่ยวข้องของทั้งสองส่วนนี้ จึงทำให้มักเกิดปัญหาในการบริการงาน เช่น ผู้นำบางคนมีวิสัยทัศน์ดีแต่ขาดความสามารถในการสร้างทีมงาน ในขณะที่ผู้นำอีกคนอาจเก่งการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นและสร้างทีมงานแต่ขาดวิสัยทัศน์เป็นต้น โดยปกติแล้วปัญหาของการทำงานเป็นทีมมักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างกันของคนในทีมดังนั้น ในฐานะผู้สร้างทีมงานต้องพยายามลดแรงเสียดทานที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีม โดยต้องยอมรับว่าสิ่งที่จะช่วยเสริมเติมเต็มความแข็งแกร่งของทีม คือความแตกต่างที่มีอยู่ในทีม ไม่จำเป็นต้องทำให้ในทีมทุกคนเหมือนกัน แต่ควรใช้ความแตกต่างเป็นจุดแข็งโดยแบ่งงานกันทำให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ความถนัด หรือความเต็มใจของแต่ละคนเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เมื่อสมาชิกทีมงานต่างให้ความยอมรับนับถือต่อกันแล้ว ความแตกต่างของแต่ละคนจะกลายเป็นพลังเสริมจากปกติหรือการประสานพลัง/การสร้างพลังร่วม (Synergy) ทำให้การทำงานเป็นทีมเพิ่มความแข็งแกร่งและเพิ่มผลงานมากยิ่งขึ้น หน้าที่แรกของผู้นาจจึงเป็นการทำให้บุคลากรหรือสมาชิกแต่ละคนให้การยอมรับนับถือต่อกันและสร้างเสริมทีมงานให้ใช้จุดแข็งมาเพิ่มผลผลิตพร้อมกับช่วยจัดจุดอ่อนที่มีให้หมดไป แต่โดยทั่วไปผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะมุ่งทำเพียงการยกระดับการทำงานของสมาชิกที่เป็นผู้ผลิตหรือเป็นผู้ปฏิบัติให้มีผลงานมากขึ้น ในขณะที่ผู้ผลิตก็จะมีบทบาทในการลงมือทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่าที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลงานขึ้นเท่านั้น โดยละเลยหรือให้ความสนใจในการนำค่อนข้างน้อยจึงส่งผลต่อประสิทธิผลของงานในที่สุด

จากหลักธรรมของพระพุทธศาสนาจะเห็นว่าได้เน้นวิธีการปฏิบัติ ขณะเดียวกันพระพุทธศาสนากับคนไทยยังมีความผูกพันกันมานานไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติไทยที่มีความเจริญมั่นคงในประเทศไทยยิ่ง

กว่าที่ไหนในโลก ฉะนั้นหลักธรรมของพระพุทธศาสนาจึงเป็นที่มาของขนบธรรมเนียม ประเพณี วิถีชีวิต ทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิดต่างๆ ทำให้มีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตจิตใจของ คนไทย จึงนำมาใช้ในการบริหารจัดการภายใต้แนวทางการปฏิบัติที่เรียกว่าทางสายกลาง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทั้งกาย วาจา ใจ สมาธิหรือปัญญาที่สามารถนำประยุกต์ใช้หรือบูรณาการ กับการบริหารงานทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจได้อย่างลงตัว ในปัจจุบันการบริหารงานหรือ การจัดการองค์การมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไร และมีการ แข่งขัน ดังนั้น เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่งทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์การให้ บรรลุผลตามเป้าหมาย จึงมีหลักการในการบริหารสมัยใหม่เข้ามาเป็นกลยุทธ์หรือหลักการ ในการบริหารจัดการ ทำให้นักวิชาการทางตะวันตกหันมาสนใจหลักธรรมทาง พระพุทธศาสนา โดยพยายามผสมผสานและประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารจัดการ แต่ เนื่องจากการที่จะใช้หลักการ วิธีการ หรือเทคนิคของนักวิชาการทางตะวันตกที่พัฒนา มาอย่างต่อเนื่องนั้น ซึ่งเป็นหลักการที่ยึดกับวัตถุ จึงทำให้มีทั้งผู้แพ้ผู้ชนะ เป็นการบริหาร ที่มุ่งหวังกำไร และการแข่งขัน แต่หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นศาสตร์แห่งการ บริหารจัดการที่ยั่งยืนและดำรงความเป็นมนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข จะเริ่มต้นและ ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลก่อนซึ่งสอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำไปบริการที่ให้ ความสำคัญต่อเป้าหมายของคนก่อนเป้าหมายองค์การ ต่างจากภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญที่เป้าหมายองค์การก่อนเป้าหมายของคน ซึ่งสอดคล้องกับ หลักธรรมการนำในทางพระพุทธศาสนาที่ผู้นำจะต้องเป็นคนดี มีศิลปะในการนำ การเป็น แบบอย่าง การให้ความรักเมตตา และการบริการรับใช้เพื่อนร่วมงานซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมาย ความสำเร็จทั้งของคนและงาน สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่าคนก็สำเร็จงานก็สำเร็จ ซึ่งพระ มหาจุลชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี) (2552:6) กล่าวว่า “รักคนอื่นเป็นศิลปะการรักตนเอง เห็นแก่ตัวเป็นศิลปะการเกลียดตนเอง ดังนั้น การที่เรารักคนอื่นและน้อมตนลงรับใช้ เพื่อนมนุษย์ เราจะได้รับความรักจากเพื่อนมนุษย์ที่เราเองก็มีความสุข เขาเองก็มีความสุข ต่างฝ่ายต่างพร้อมที่จะหยิบยื่นให้ซึ่งกันและกัน”

ดังนั้น คำว่า Servant Leadership ถึงแม้จะมีแนวคิดมาจากศาสนาคริสต์ แต่มีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับพระพุทธศาสนา รวมทั้งสอดคล้องกับบริบทในการนำใน ศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีการใช้คำในภาษาไทยหลายคำ เช่นภาวะผู้นำไปบริการ ภาวะผู้นำแบบ ไปบริการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นให้ความช่วยเหลือ ภาวะผู้นำแบบ

ผู้รับใช้ หรือภาวะผู้นำเชิงบริการ ดังจะเสนอสาระสำคัญต่อไปนี้ คือ

1. กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำใฝ่บริการ
2. ความสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ
4. องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ
5. ตัวอย่างภาวะผู้นำใฝ่บริการ

1. กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำใฝ่บริการ มีประเด็นและข้อข้องใจของนักบริหารหรือนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวว่า “ผู้บริการและผู้นำ” บทบาททั้งสองนี้สามารถอยู่รวมกันได้บุคคลเดียวกันในทุกระดับและทุกบริบทได้จริงหรือไม่ เกี่ยวกับประเด็นนี้ Greenleaf (1970 Cited in Northouse, 2009 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็งและสรายุทธกันหลง, 2553 :35) อธิบายไว้ว่า ข้อความดังกล่าวเป็นคำถามที่ Greenleaf ให้ความสนใจ ซึ่งต่อมาเขาได้อธิบายว่า ผู้บริการหรือผู้รับใช้ (servant) และผู้นำ (Leader) มีความหมายตรงข้ามกัน แต่เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์และเปี่ยมไปด้วยความหมายอาจดูจะขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ ด้วยเหตุนี้เมื่อคำทั้งสองคำคือ ผู้รับใช้หรือผู้บริการและผู้นำ ถูกนำมาใช้ร่วมกันจึงก่อเกิดความคิดที่ดูเหมือนเป็นไปได้ไม่ได้แต่ก็เกิดขึ้นจริง นั่นคือ แนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการนั่นเอง (Spears, 2004 p.8) จากแนวคิดดังกล่าวจึงได้นำนิยามของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศมาสรุปรวมและจัดประเภทนิยามได้เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรก ให้นิยามภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ค่อนข้างแคบและเฉพาะเจาะจง โดยเน้นที่การรับใช้หรือให้บริการคนอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น นักบุญเปาโล (St.paul) ได้กล่าวไว้กับชาวกาลาเทีย ตามที่พระเยซูคริสต์เจ้าได้สอนไว้ว่า “จงให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความรัก...พี่น้องทั้งหลายพระเป็นเจ้าทรงเรียกท่านมาให้ความช่วยเหลือด้วยความเป็นอิสราภาพ และมีน้ำใจที่บริสุทธิ์...ในความเป็นจริงคนที่รู้สึกเป็นอิสระมากที่สุดก็คือ คนที่สามารถเลือกที่จะช่วยเหลือได้ตลอดเวลา” ซึ่งการให้ความช่วยเหลือในความหมายของคริสตศาสนานั้นหมายถึงการขอให้ความช่วยเหลือและรับใช้ซึ่งกันและกันด้วยความรักอย่างไม่มีเงื่อนไขและไม่หวังสิ่งตอบแทน (สมาคมพระคริสตธรรมไทย, 2554: 1308)

กลุ่มที่สอง ให้นิยามภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น Autry (2000 cited in Spears & Noble, 2000 p.78)

กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (being a resource) ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้บริการซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน Daff (2002 p.214) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือการมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือการช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ Laub (2004 p.121) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำใฝ่บริการว่าเป็นการเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง

เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่นสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจ และสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของแต่ละคน และYukl (2002 p.404) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นให้ความช่วยเหลือไว้ว่า เป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

กลุ่มที่สาม ให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการในหลายมิติทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ และกระบวนการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่น Greenleaf (1996 p.33 cited in smith, 2005 p.4) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการว่าเป็นผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการผู้อื่นเป็นอันดับแรก (service to others) ใช้วิธีการแบบองค์รวมในการทำงาน (a holistic approach to work) ส่งเสริมการสร้างชุมชน (promoting a sense of community) และแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจ (the sharing of power in decision - making) page and wong (2003, p.1) ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีแนวคิดครอบคลุมถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) คุณภาพโดยรวม (total quality) การสร้างทีม (team building) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participatory management) จริยธรรมในการให้บริการ (service ethic) ส่วน pears (n.d. cited in Nwogu, 2004 p.132) อธิบายว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการจะเน้นการบริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรี

และความนับถือการสร้างกลุ่มและทีม และการพึ่งเพื่อนร่วมงานและพนักงาน Yukl (2002 p.404) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการว่า เป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบงานที่ตนทำมากขึ้น ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546, หน้า 59) สรุปว่าภาวะผู้นำใ้บริการเป็นผู้นำที่เน้นการรับใช้บุคคลและสังคม เป็นผู้สร้างองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรมซึ่งถือเป็นหลักในองค์การ สิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่เสียสละ มีคุณธรรมสูงประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นๆ ไว้วางใจผู้ตาม ทำให้สัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีขึ้น บังอร ไชยเฟือก (2550, หน้า 6) ได้นิยามภาวะผู้นำใ้บริการไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญของตัวเอง และเป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด พิชาวีร์ เมฆชยา (2550, หน้า 21) นิยามของภาวะผู้นำใ้บริการไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามเป็นอันดับแรก เพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลเหล่านั้นโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 38) ได้นิยามภาวะผู้นำใ้บริการว่าเป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อตอบสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 47) สรุปว่าภาวะผู้นำใ้บริการเป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า ภาวะผู้นำใ้บริการเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน และใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ดังนั้น ภาวะผู้นำ

ใฝ่บริการจึงไม่ใช่การทำดีกับผู้อื่น (เพียงอย่างเดียว) แต่เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นดีขึ้น (Servant Leadership is to not be easy on people, but servant leadership is to make them better.)

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมาย อำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ กลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึง สังคมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมาก็คือ ผู้นำควรมี ความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำ ควรมีพฤติกรรมเพียงแต่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงานให้ ได้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และ ก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่คุณคณพึงจะได้รับ หากผู้นำก็คิดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือ เจริญเติบโตในหน้าที่การงานต่างๆ ที่เขามีศักยภาพ ก็จะเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนอง คลองธรรม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องขจัดกฎเกณฑ์ ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออก จากผู้ตามเพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบต่อการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่จำกัด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่คุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนให้เป็นผู้ตามได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุม หรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การ โดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว Daff (2005 pp.371-375) ได้แยกผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (authoritarian management) ผู้นำแบบนี้จะเน้น การสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวัง เกี่ยวกับตนเองแต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น
2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative management) ผู้นำแบบนี้จะ พยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการ ทำงานมากขึ้น
3. ผู้นำแบบพิทักษ์ (stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือ จะเริ่ม เปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความ

รับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

4. ผู้นำใ้บริการ (servant leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดผู้นำใ้บริการที่เริ่มมาใช้ในปี ค.ศ.1970 โดย Greenleaf (1977 p.203) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการขึ้นมา ซึ่งมีแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของ Herman เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) พระเอกของเรื่องคือ Leo คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มีน้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางโดยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่นทุกอย่างเป็นไปได้ด้วยดีกระทั่ง Leo ได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสายหลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางได้สิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่คุณอื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้ Greenleaf ประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้น่าจะมีตัวตนจริง ซึ่ง Yukl (2002 p.404) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำใ้บริการอันแสดงถึงความมีจริยธรรมคือการให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอมปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองตอบความต้องการของผู้ตาม และช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นฉลาดขึ้น และปรารถนาจะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอทำให้เกิดผู้นำใ้บริการมากยิ่งขึ้นในสังคม

Greenleaf (1977 p.13 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, หน้า 102) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ กรีนลีฟได้เขียนนิมิตทัศน์ของผู้นำใ้บริการ ท่านเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการจะใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำใ้บริการจะแตกต่างกันอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกทำยๆผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำใ้บริการจึงมีความแตกต่างกันแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการเป็นผู้รับใช้

ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเองแบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำใฝ่บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ (Spears, 1995 p.4)

อย่างไรก็ดี คำว่าผู้รับใช้ (servant) การบริการ (service) และรับใช้ (serve) จะให้บริการผู้อื่นก่อนถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่ง เพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนทางการเงิน อันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ทำ ผู้นำใฝ่บริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็น และให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่น อย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำใฝ่บริการจะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้น จากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่น และเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้นำใฝ่บริการจัดส่งเสริม และช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำใฝ่บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม เรื่องบทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างโครงการ และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำใฝ่บริการ การเป็นผู้นำใฝ่บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเหนือผู้นำใฝ่บริการ จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิดวัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการ

เปลี่ยนแปลง และเพิ่มความสามารถของบุคลากร เพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต เป็นแนวคิดในการ มอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร โดยรูปแบบของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึก โดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (conscious) จะบันดาลใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้นเห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (freer) นำเสนอตนเองได้มากขึ้น (more autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการอาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) โดยการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำ และเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายถึง การทำนุบำรุง (nurturing) การปกป้อง (defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบใฝ่บริการต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนยันในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตามและผู้นำต้องมีความสุจริต (honest) และเปิดเผย (open) กระทำสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม แล้วผู้นำจะได้รับความไว้วางใจจากตัวผู้ตามกลับมา

จากแนวคิดข้างต้น จะเห็นว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการจะมีค่านิยมที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. การบริการ ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่ารับใช้ผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข กล่าวคือ ผู้นำจะรักและรับใช้ผู้อื่น ผู้นำจะต้องการรับใช้เพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นเจริญงอกงาม
2. การนำ ผู้นำตระหนักว่าทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุมบังคับ

3. การให้คุณค่ากับอภิสภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุมบงการ

4. การเชื่อในพรสวรรค์ความสามารถพิเศษ และความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ซึ่งชมจุดเด่น และมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้พรสวรรค์ของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่

5. การสร้างความเจริญอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเยียวยาและการเรียนรู้ว่าเปรียบเทียบและดาร์เรียนรู้ว่าเปรียบเทียบเหมือนพรสวรรค์ที่มีประโยชน์และจำเป็นต่อมวลมนุษยชาติ ผู้นำจะทำตนเป็นแบบอย่างและหาวิธีการที่จะนำองค์การและผู้อื่นให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเยียวยาและกระบวนการเจริญอกงามด้วย

ดังนั้น จะเห็นภาวะผู้นำใฝ่บริการจะแตกต่างจากภาวะผู้นำทั่วไปที่ให้ ความสำคัญกับการบริการก่อนการนำ และยังมีลักษณะเด่นอีก คือ มีวิธีการทำงานแบบองค์รวม (a holistic approach to work) และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน ซึ่งจากคุณสมบัติด้านคุณธรรมจริยธรรม (character) อันเป็นหัวใจของภาวะผู้นำใฝ่บริการ และเป็นทัศนคติพื้นฐานของผู้ให้บริการที่มีอิทธิพลต่อการทำงานร่วมกับผู้ตาม และทำหน้าที่ภาวะผู้นำโดยผู้นำจำนวนมากมักจะเป็นผู้นำที่มุ่งทำหน้าที่หรือมุ่งในกระบวนการโดยปราศจากหัวใจที่จะรับใช้หรือบริการผู้อื่น เพื่อความชัดเจนเกี่ยวกับคุณสมบัติภาวะผู้นำใฝ่บริการที่มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบสั่งการหรือภาวะผู้นำแบบควบคุม จึงได้สรุปเปรียบเทียบทัศนคติและคุณสมบัติที่แตกต่างกันระหว่างมุมมองทั้งสองดังแสดงในตาราง

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำใ้บริการ

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ภาวะผู้นำใ้บริการ
- เป้าหมายของผู้นำคือให้คนอื่นมารับใช้ให้บริการ	- เป้าหมายของผู้นำคือรับใช้บริการผู้อื่น
- สนใจเป็นประการแรกคือภาพพจน์ผู้นำและความก้าวหน้าของตน การตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากการรักษาให้ตนเองอยู่รอดและรักษาภาพพจน์ตนเอง	- ตั้งใจให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาก้าวหน้าตามศักยภาพสูงสุดของเขาด้วยการลดความเป็นตัวตนของผู้นำและยกย่องผู้อื่น สนใจส่งเสริมกลุ่มหรือหน่วยงานและสมาชิกทั้งหมดก่อนตนเอง
- ให้ความสำคัญกับสิทธิ์ที่มากับตำแหน่งมากกว่าหน้าที่ของตำแหน่งนั้น	- ให้ความสำคัญต่อหน้าที่มากกว่าผลตอบแทนที่มากับตำแหน่งนั้น
- ปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานต่ำกว่าและไม่ค่อยได้ให้โอกาสมีส่วนร่วมตัดสินใจหรือให้ข้อมูลที่สำคัญ	- ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุภารกิจและตัดสินใจจากการแบ่งปันข้อมูล
- เปิดโอกาสให้ลูกน้องคนสนิทเข้าถึงได้เท่านั้น	- เห็นบ่อยๆว่าปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและรักษาบรรยากาศเปิดกว้าง
- สร้างบรรยากาศแบบให้ผู้อื่นต้องพึ่งพาตนด้วยการใช้ตำแหน่งหน้าที่	- สร้างบรรยากาศให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณภาพของเขาได้รับการสนับสนุนและพัฒนา และผู้นำใช้อำนาจเพื่อรับใช้บริการผู้อื่น
- ต้องการให้ผู้อื่นฟังตนในฐานะผู้นำ	- ต้องการที่จะรับฟังผู้อื่นก่อนตัดสินใจ
- ต้องการให้ผู้อื่นเข้าใจตนเองก่อนที่จะเข้าใจผู้อื่น	- ต้องการเข้าใจผู้อื่นก่อนที่จะให้เขาเข้าใจในตัวผู้นำ

ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ภาวะผู้นำใฝ่บริการ
ตำหนิผู้อื่นที่ทำผิดพลาดและ ไม่ยอมรับผิดชอบด้วยเห็นว่าเป็น	- ให้คุณค่ากับคนทำงาน แต่ละคน และเรียนรู้จากความผิดพลาด
- การแสดงความอ่อนแอ	- พร้อมกับชมเชยผู้อื่น
- ปฏิเสธการวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ และเอาความดีความชอบใส่ตน จากผลสำเร็จ	- กระตุ้นให้มีการนำเสนอเรื่องใหม่ๆ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ และ แบ่งปันความดีความชอบของ ผลงานร่วมกับผู้อื่นให้ความสำคัญ กับกระบวนการเท่าเทียมกับ ความสำเร็จ
- ไม่เคยให้มีการฝึกอบรมผู้อื่น เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	- ให้การสนับสนุนและลงทุนให้ผู้อื่น เพื่อความก้าวหน้าของเขา
- การยอมรับทำตามผู้อื่นบนพื้นฐาน ของบุคลิกผู้นั้น (personality)	- การยอมรับทำตามผู้อื่นบนพื้นฐาน ของคุณสมบัติด้านคุณธรรม จริยธรรม (character) ของผู้นั้น
- ใช้หลักความสะดวกโดยไม่ยึด หลักการเป็นเกณฑ์พิจารณาหลัก ในการตัดสินใจอย่างลับๆ	- ใช้หลักการเป็นเกณฑ์พิจารณา หลักในการตัดสินใจอย่างเปิดเผย
- ใช้การข่มขู่เพื่อสยบเสียงวิจารณ์ ชอบปกป้องตนเองเป็นเรื่องปกติ	- ยินดีให้มีการอภิปรายอย่างเปิด กว้างเพื่อการปรับปรุง เปิดใจกว้าง เรียนรู้จากใครก็ได้

ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ภาวะผู้นำใ้บริการ
- ได้แรงสนับสนุนความคิดของตนด้วยการหลอกลวง เล่นเกมอำนาจหรือใช้เล่ห์เหลี่ยม คนอื่นๆ ตอบสนองจากความกลัว	- ได้แรงสนับสนุนความคิดของตนจากเหตุผลและการเกลี้ยกล่อมคนอื่น ๆ ตอบสนองด้วยความเคารพ และจากความรู้สึกรู้สึกว่าถูกต้อง
- เลื่อนตำแหน่งให้กับคนที่ทำตามโดยไม่มีข้อโต้แย้งหรือคนที่ว่านอนสอนง่าย	- เลื่อนตำแหน่งให้กับคนที่แสดงให้เห็นว่ามีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ
- ใช้อำนาจตามตำแหน่งด้วยการควบคุมจากภายนอกในรูปแบบของกฎ ข้อบังคับหรือระเบียบผ่านทางการใช้กำลัง	- ใช้อำนาจตามตำแหน่งด้วยการสร้างอิทธิพลจากภายในด้วยการให้กำลังใจ ให้แรงบันดาลใจ ให้แรงจูงใจและการชักชวน
- รับผิดชอบต่อผู้มีตำแหน่งสูงกว่าไม่ยอมรับการถูกประเมินตนเองโดยหาว่าเป็นการแทรกแซง	- รับผิดชอบต่อคนทั้งองค์การยินดีให้ตนถูกประเมินเพื่อเป็นหนทางที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงาน
- ยึดติดกับอำนาจและตำแหน่ง	- ยินดีที่จะหลีกทางให้กับผู้อื่นที่มีคุณสมบัติดีกว่า
- สนใจผิวเผินที่จะพัฒนาผู้สืบทอดที่มีความสามารถ	- ตั้งความสำคัญสูงในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นการรับใช้บริการผู้อื่น

ที่มา : (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557 หน้า 105)

อย่างไรก็ดี ภาวะผู้นำใ้บริการเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและภาวะผู้นำในทุกแห่งหนของสังคมกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการผนวกการทำงานเข้ากับความสำเร็จองกามส่วนตัว (personal growth) และความสำเร็จองกามทางจิตวิญญาณ (spiritual growth) เป็นการแสวงหาการรวมองค์ประกอบพื้นฐานที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับบริการผู้อื่น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวแม่ดำเนินการไปอย่างเชื่องช้าแต่ทว่าหยั่งรากลึกแก่สังคม จนในที่สุด Greenleaf ที่ได้เปรียบเทียบไว้ว่าเป็นเสมือนผู้เจียรระไนความคิดในการเชื่อมโยงภาวะ

ผู้นำเข้ากับการให้บริการจึงค้นพบหัวใจสำคัญที่เน้นการให้บริการก่อน ดังนั้นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องรับใช้ให้บริการแก่ผู้อื่นก่อน (The great leader must serve others first)

1.4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำใ้บริการ

สัทฤทธิ กางเพ็ง (2557, หน้า 110) กล่าวว่า มักมีข้อคำถามว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับภาวะผู้นำใ้บริการ ต่างกันอย่างไร ซึ่งเมื่อพิจารณาหลักการและองค์ประกอบโดยรวมของภาวะผู้นำใ้บริการแล้ว จะพบว่าหลักการและองค์ประกอบหลายขององค์ประกอบที่คล้ายคลึง กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อมา Stone, & Patterson (2004 p.46) จึงได้พยายามวิเคราะห์ภาวะผู้นำทั้งสองแบบจนได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำใ้บริการมีองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ มีวิสัยทัศน์ สร้างความไว้วางใจเป็นแบบอย่าง แสดงการตระหนักถึงผู้อื่น รับผิดชอบ มอบอำนาจแก่ผู้ตาม การสอน การสื่อสารการฟัง และมีอิทธิพลต่อผู้ตาม แต่สิ่งที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำทั้งสอง อยู่ที่การมุ่งประเด็นของผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์การโดยการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่อยู่ภายใน นำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายในขณะที่ภาวะผู้นำแบบใ้บริการ จะมุ่งประเด็นที่ผู้ที่เป็นผู้ตามมากกว่า โดย ผู้นำใ้บริการ จะให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นความห่วงใยชีวิต ความเป็นอยู่ของผู้ตาม ที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำใ้บริการ ไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าการให้ก่อให้เกิดผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว แต่เพราะความต้องการที่จะให้บริการด้วย

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ยังแตกต่างกันในเรื่องของการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยผู้นำใ้บริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการรับใช้บริการ เพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมาย และเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลของตนเอง (self-glory) อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะเป็นพลวัตด้วยกันทั้งคู่ จึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน ภาวะผู้นำใ้บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้รับใช้หรือบริการ จะทำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วย ส่งผลต่อการผลิตระดับความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการหรือลูกค้าลงได้ด้วย รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จในระยะยาวได้เช่นกัน เกี่ยวกับเรื่องนี้ Parolini, Patterson, & Winston

(2009 pp.274–291) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำใ้บริการ ไว้ที่น่าสนใจดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำใ้บริการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำใ้บริการ
- เน้นความต้องการขององค์กร	- เน้นความต้องการของปัจเจกชน
- มีแนวโน้มนำก่อน	- มีแนวโน้มให้บริการก่อน
- รักดีต่อองค์กร	- รักดีต่อปัจเจกชน
- ใช้อิทธิพลผ่านแนวคิดผู้นำแบบ ศรัทธาบารมี (charismatic) ที่ทำ กันโดยทั่วไปพร้อมกับการควบคุม	- ใช้อิทธิพลผ่านแนวคิดการบริการ (service) ที่ไม่ได้ทำกันโดยทั่วไป พร้อมกับให้อิสระและอำนาจดูแล ตนเอง

ที่มา : (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557 หน้า 111)

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์กร ด้วยการมอบอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ในขณะที่ผู้นำแบบใ้บริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ตามมากกว่า และให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์กรอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำใ้บริการไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าการให้เกิดผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว แต่เพราะความต้องการที่จะให้บริการด้วยความเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Paterson (2003 cited in Jane, 2006 p.2) ที่ชี้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการเป็นการต่อยอดอย่างมีเหตุผล จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความหมายของผู้นำใ้บริการว่า “ เป็นผู้นำที่นำองค์กรด้วยการเน้นผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเป็นประเด็นสำคัญอันดับแรก ส่วนองค์กรเป็นเรื่องรอง” และให้ความหมายผู้ตามว่าเป็น “ผู้ที่มีความสำคัญอันดับรองจากผู้นำในองค์กร” โดยได้เสนอแนะให้ใช้คำ “ผู้ที่มีความสำคัญอันดับรอง” แทนคำว่า “ลูกจ้าง หรือพนักงาน”

ในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ ก็ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการไว้ สอดคล้องกัน เช่น Greenleaf (1970) อธิบายว่าภาวะผู้นำใ้บริการ (servant leadership) เป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นใ้บริการ เป็นอันดับแรกจากนั้นจึงนำ โดยจะ

กระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ (collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (trust) การมองการณ์ไกล (foresight) การฟัง (listening) และการใช้อำนาจทางศีลธรรม รวมถึง การมอบอำนาจด้วย (empowerment) ในขณะที่ เน้นที่การทำตนให้เป็นประโยชน์ (being use full) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (being a resource) ความรับผิดชอบของ ผู้นำเพื่อช่วยให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็น ในการบรรลุวัตถุประสงค์ Page and Wong (2000; cited in Nwogu, 2004 p.2) สรุปว่าเป็นการรับใช้ให้บริการผู้อื่น โดยเป็นการลงทุนด้วยพัฒนา และชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น เพื่อผลกำไรด้านการประสบความสำเร็จ ในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน สอดคล้องกับ Daff (2002 p.214) ที่มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและ เกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือ การช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ Laub (2004 p.121) ที่เน้นการเข้าใจและการปฏิบัติซึ่ง ถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติโดยตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อ ความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจ และสถานภาพและความต้องการที่มีร่วมกัน ของแต่ละคน นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอมปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น และการกระตุ้นสัมพันธภาพ ที่ดี โดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรี และความนับถือการสร้างกลุ่มและทีม และการ ฟังเพื่อนร่วมงาน และพนักงาน (Yukl, 2002 p.404; Spears, n.d. cited in Nwogu, 2004 p.132)

อย่างไรก็ดี ในมุมมองของนักวิชาการไทย เช่น ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546, หน้า 59) สรุปว่า ภาวะผู้นำไฟบริการ เป็นผู้นำที่เน้นการรับใช้บุคคลและสังคม เป็นผู้สร้าง องค์การที่มีวัฒนธรรมที่ เน้นจริยธรรมซึ่งถือเป็นหลักในองค์การ สิ่งที่สำคัญของการเป็น ผู้นำแบบนี้ก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่เสียสละ มีคุณธรรมสูง ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี แก่บุคคลอื่น ไว้วางใจผู้ตาม ทำให้สัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีขึ้น บังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 6) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไฟบริการว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สนใจ และ ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์การ และเป็นบุคคลที่ให้ คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรม มากกว่าสิ่งอื่นใด และชาวีร์ เมฆขยาย (2550, หน้า 21) ที่ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำไฟบริการเป็นพฤติกรรมกรให้บริการเพื่อนร่วมงาน

หรือผู้ตามเป็นอันดับแรก เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล เหล่านั้น โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม นอกจากนี้ สัมฤทธิ์ทางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง (2553, หน้า 44) สรุปว่า คุณสมบัติด้านคุณธรรม จริยธรรม เป็นหัวใจของภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นทัศนคติพื้นฐานในการนำ และจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้ตามก่อนการนำ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ ทางจากหลักการ แนวคิด และทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการและนักวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ Greenleaf, Spears & Lawrence, and Spears จากการพิจารณาแนวคิดของ greenleaf (1998, pp. 4-7; 2002, pp. 5-8) ในงานเขียนต่างๆ ในปี 1995 และ 1998 พบว่า Larry C.Spears ผู้บริหารสูงสุดของศูนย์โรเบิร์ต เค กรีนลีฟสำหรับภาวะผู้นำใฝ่บริการ (The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 10 คุณลักษณะ (Spears, 2002, pp. 5-8 ;2004, p.77) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spears & Lawrence (2002, pp.5-8; Greenleaf,2002 pp. 21-61) ดังต่อไปนี้

1.1 การรับฟังอย่างตั้งใจ (listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำใฝ่บริการจะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนาารมณ์ของกลุ่ม และทำให้เจตนาารมณ์เหล่านั้น มีความชัดเจน อีกทั้งรับฟัง และทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ ไตร่ตรอง เป็นสิ่งสำคัญสำหรับ ผู้นำใฝ่บริการที่ดี

1.2 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ผู้นำใฝ่บริการ จะพยายามเข้าใจ และรู้ซึ่ง ถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการ การยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

1.3 การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกข์ระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำใฝ่บริการก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

1.4 ตระหนักรู้ (awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไป และการตระหนักรู้ตนเอง ทำให้ผู้นำไฟบริการแข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยมโดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งพลอบใจ แต่กลับเป็นสิ่งปลุกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถ จะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่งปลอบใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

1.5 การโน้มน้าวใจ (persuasion) ผู้นำไฟบริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์การ วิธีการทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิม และภาวะผู้นำไฟบริการได้อย่างชัดเจน ผู้นำไฟบริการสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 การสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) ผู้นำไฟบริการจัดฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการคุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดวันต่อวัน

1.7 การมองการณ์ไกล (foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำไฟบริการเข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนืองที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนัก ในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

1.8 การพิทักษ์รักษา (stewardship) เป็นการสร้างองค์การให้ได้รับความเชื่อมั่นสำหรับประโยชน์ต่อสังคมดั่งนั้น องค์การเป็นสถาบันที่ทางผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การ ให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแล ที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรก ในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผยจริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

1.9 การมุ่งพัฒนาคน (commitment to the growth of people) ผู้นำไฟบริการจะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำไฟบริการจึง

อุทิศตนอย่างบ้างในความเจริญของงานของแต่ละคน และทุกๆคนในองค์การ ผู้นำใ้บริการจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ ในการสร้างความเจริญของงานของพนักงาน

1.10 การสร้างชุมชน (building community) ความสำคัญการสร้างกลุ่มของผู้นำใ้บริการได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งได้กลับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้ จึงเป็นเหตุให้ผู้นำใ้บริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์การ โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจ หรือบุคคลในองค์การอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้คือ ผู้นำใ้บริการที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ Wong และ Page จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของ Wong and Page (2003 p.3) ที่ได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการประเมินภาวะผู้นำใ้บริการ ไว้ในหลายมิติ

2.1 ด้านคุณลักษณะ (character) เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่บริการด้วยหัวใจ (servant's heart) ได้แก่ การยึดมั่นในศีลธรรม (integrity) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (humility) และการเป็นผู้ให้บริการ

2.2 ด้านคน (people) เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มหรือทีมโดยมีเป้าหมายในการสร้างและพัฒนาผู้อื่น (building up others) ได้แก่ การใส่ใจผู้อื่น (caring for others) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowering others) และการพัฒนาผู้อื่น (developing others)

2.3 ด้านงาน (task) เกี่ยวข้องกับภาระงานที่รับผิดชอบในองค์การในบทบาทของผู้นำ (doing the work of a leader) ได้แก่ วิสัยทัศน์ (visioning) การกำหนดเป้าหมาย (goal setting) และการนำ (leader)

2.4 ด้านกระบวนการ (process) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปรับปรุงพัฒนาองค์การ (improving organization process) ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง (modeling) การสร้างทีม (team building) และการตัดสินใจร่วม (shared decision-making)

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ Irving

จากแนวคิดที่เป็นการริเริ่มของ greenleaf ต่อมา มีผู้วิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่พยายามศึกษาเพื่อระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำใ้บริการอย่างเป็นระบบ

Irving (2005 p.3) จึงได้รวบรวมคุณลักษณะหรือองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการซึ่งเป็นความหมายเชิงปฏิบัติของการภาวะผู้นำใฝ่บริการ (operation themes of servant leadership) ที่มีผู้จำแนกไว้หลายแนวคิดตั้งแต่ต้นปี 1990 จนถึงปี 2003 ได้แก่

3.1 แนวคิดของ Graham (1991 cited in Irving,2005 p.3) ได้แต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 2 ประการคือการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational)และการมีศีลธรรม(moral)

3.2 แนวคิดของ Buchen (1998 cited in Irving,2005 p.3) ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประการคือความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (self- identity) ความสามารถในการตอบแทนซึ่งกันและกัน(capacity for reciprocity) การสร้างสัมพันธภาพ(relationship builders) และการมุ่งอนาคต (preoccupation with the future)

3.3 แนวคิดของ Farling et al. (1999 cited in Irving,2005 p.3) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 5 องค์ประกอบคือ การมีวิสัยทัศน์(vision) การมีอิทธิพล (influence) ความน่าเชื่อถือ(credibility) ความไว้วางใจ(trust)และการให้บริการ (service)

3.4 แนวคิดของ laub (1999 cited in Irving,2005 p.3) ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ 6 ประการคือ การให้คุณค่าผู้อื่น(valuing people) การพัฒนาผู้อื่น(developing people)การสร้างชุมชน(building community)การแสดงความน่าเชื่อถือ (displaying authenticity)การมอบภาวะผู้นำ (provide leadership)และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (shares leadership)

3.5 แนวคิดของ Russell (2001 cited in Irving,2005 p.3) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการคือ การมีวิสัยทัศน์ ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นการให้บริการ การเป็นตัวอย่างที่ดี การเป็นผู้ริเริ่ม และการเห็นคุณค่าผู้อื่น และการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3.6 แนวคิดของ Patterson (2003 cited in Irving,2005 p.3) จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำออกเป็น 7 ประการคือ ความรักอย่างเสียสละ ความถ่อมตน ความไม่เห็นแก่ตัว วิสัยทัศน์ ความไว้วางใจ การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการให้บริการ

3.7 แนวคิดของ Dennis (2004 cited in Irving,2005 p.12) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการไป 5 องค์ประกอบคือ ความรัก การเสริมพลังอำนาจ วิสัยทัศน์ ความถ่อมตน และความเชื่อมั่นผลจากการศึกษา จะเห็นว่าทั้งจุดเหมือนและ

จุดแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละแนวคิดก็มีการอธิบายภาวะผู้นำโดยเน้นที่องค์ประกอบของตน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกคุณลักษณะและองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการตามแนวคิดของเออวิง ดังกล่าว พบว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ต่างยืนยันผลของ Organizational Leadership Assessment (OLA) ที่สร้างโดย Laub (2004); Joseph & Winston (2005) ดังนั้นเขาจึงได้นำองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ 6 ด้านของ Laub มาเป็นกรอบแนวคิด ในการศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการในงานวิจัยของเขา ซึ่งมีความสอดคล้องและครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ประกอบด้วย การแสดงความน่าเชื่อถือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างชุมชน และการให้ภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ Laub และ Black ตั้งแต่ภาวะผู้นำใ้บริการปรากฏขึ้นในงานเขียนและมีการนำไปปฏิบัติในขนาดนั้นยังไม่พบว่ามี การศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ แนวคิดที่ถือเป็นต้นแบบจากงานเขียนของ green leaf ก็ยังไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยรองรับ ดังนั้น Laub (2004) จึงศึกษาวิจัยโดยการทบทวนวรรณกรรมและระบุลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการด้วยเทคนิคเดลไฟ (Delphi) ซึ่งเป็นการตรวจสอบโดยคณะผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำใ้บริการ จำนวน 14 คน แล้วนำคุณลักษณะที่จำแนกได้ไปสร้างเป็นเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำใ้บริการในระดับองค์การ (Organization Leadership Assessment : OLA) ที่ถือว่าเป็นแบบวัดที่มีความเชื่อมั่น จึงเป็นที่มาว่าจากผลการศึกษาของวิจัยของลอบ ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการ ออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ การแสดงตัวตนที่แท้จริง การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่ม การมอบภาวะผู้นำ และการแบ่งปันภาวะผู้นำ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 การแสดงตัวตนที่แท้จริง คือ การที่ผู้นำเปิดเผยและโปร่งใส โดยยอมรับในข้อจำกัดและข้อผิดพลาดของตน เปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ สร้างการสื่อสารแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อธิบายเหตุผลผลการกระทำตนได้ และรับผิดชอบต่อผู้อื่น อีกทั้ง ผู้นำจะยอมรับบทบาทของการเป็นผู้เรียน โดยตระหนักรู้ตนเอง เปิดรับข้อมูลจากผู้อื่น เปิดตนเองเพื่อเรียนรู้จากผู้อื่น ยืดหยุ่นประนีประนอม ประเมินตนเองก่อนตำหนิผู้อื่น เปิดคำวิพากษ์วิจารณ์และคำท้าทายจากผู้อื่น นอกจากนี้ผู้นำอย่างรักษาความซื่อสัตย์ โดยเป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ แสดงความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษามาตรฐานสูงทางจริยธรรม

4.2 การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (value people) คือการที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยนับถือผู้อื่น เชื่อมมั่นในศักยภาพที่ไม่มีจำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่น ตามที่เขา เป็น ไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น สนุกสนานไปกับผู้อื่น แสดง ความชื่นชมยินดีให้ผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำ หรือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความ ต้องการของตน โดยถือความต้องการของผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตน แสดงความ รักและความเมตตาต่อผู้อื่น และฟังผู้อื่นอย่างยอมรับได้ไม่ตัดสินโดยผู้ฟังที่ยอมรับผู้พูด

4.3 การพัฒนาผู้อื่น (develop people) คือการที่ผู้นำจัดเตรียมเพื่อการ เรียนรู้และการเจริญงอกงาม ซึ่งแสดงออกโดยจัดเตรียมโอกาสสำหรับผู้อื่นเพื่อการพัฒนา ศักยภาพของตัวเอง ใช้อำนาจและอำนาจบังคับบัญชาเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น สร้าง สัมพันธภาพที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต มองว่าความขัดแย้งเป็นโอกาส ที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็น แบบอย่าง โดยแสดงแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นแบบอย่างในการมีสมดุลของชีวิต ส่วนตัว และชีวิตการทำงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตาม รวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นสนับสนุน ผู้อื่นและการพัฒนาผู้อื่นโดยการกระตุ้นสนับสนุนและแสดงความเชื่อมั่น

4.4 การตั้งชุมชน (build community) คือการที่ผู้นำพัฒนาสัมพันธภาพ ผู้อื่นให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกโดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เยียวยาสัมพันธภาพที่ได้รับความ กระทบกระเทือน อีกครั้งผู้นำยังทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม แสดงออกด้วยอำนวยความสะดวกแก่การสร้างกลุ่มและทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่า การแยกตัวออกจากผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าในความแตกต่างของผู้คน ความ แตกต่างในความสามารถวัฒนธรรม แล้วมุ่งมองที่แสดงออก โดยให้คุณค่าในความ แตกต่างของแต่ละคน และให้โอกาสผู้อื่นได้มีรูปแบบ และการแสดงออกในแบบของตน

4.5 การมอบภาวะผู้นำ (provide leadership) คือการที่ผู้นำตั้งภาพใน อนาคตแสดงออกโดยมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต ใช้การหยั่งรู้และการมองการณ์ไกลเพื่อ มองเห็นในสิ่งที่คาดไม่ถึง ตั้งความหวังในสิ่งที่เป็นไปได้แก่ผู้อื่นรวมถึงการริเริ่มที่จะก้าวไป ข้างหน้า แสดงออกด้วยการกระตุ้นความเล็ง แสดงความกล้าหาญ เห็นคุณค่าในตนเอง ริเริ่มด้วยการก้าวไปข้างหน้า มีความรู้และทักษะเพื่อทำงานให้ลุล่วง และผู้นำจะทำ เป้าหมายให้ชัดเจน แสดงออกโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการบอกทิศทางที่ดี และ เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส

4.6 การแบ่งปันภาวะผู้นำ (share leadership) คือการที่ผู้นำร่วมแบ่งปันอำนาจ มอบอำนาจแก่ผู้อื่น แสดงออกผ่านการมอบอำนาจด้วยการแบ่งปันอำนาจ มีการควบคุมในระดับต่ำ ในการโน้มน้าวจึงใจมากกว่าการถูกบังคับ อีกทั้งยังมีการร่วม แบ่งปันสถานะทางตำแหน่ง เกียรติยศ ซึ่งแสดงออกผ่านการถ่อมตน ไม่ส่งเสริมหรือยกย่องตนเอง นำโดยใช้อำนาจส่วนตนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง ไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศ และความยำเกรงจากการเป็นผู้นำ และไม่แสวงหาสถานะพิเศษหรือประโยชน์จากภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า จากองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของ Laub ได้จำแนกพฤติกรรมออกเป็น 6 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสดงสิ่งที่เป็นจริงที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาไม่เสแสร้ง มีความจริงใจและความซื่อสัตย์สุจริต การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การยอมรับว่าทุกคนมีคุณค่าในตัวเอง นำไปสู่การรับใช้ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น เมื่อผู้นำตระหนักว่าทุกคนมีคุณค่า มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความดีงามอันสูงสุด จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะกระตุ้นพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่มไม่ใช่เพียงการร่วมมือในการทำงานเท่านั้น แต่ผู้นำยังมุ่งที่จะสร้างสัมพันธภาพของคนในกลุ่มหรือในทีมให้เกิดความรู้สึกผูกพัน และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การมอบภาวะผู้นำผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำของตนเพื่อรับใช้ และให้สิ่งดี ๆ แก่ผู้อื่นเป็นการแสดงวิสัยทัศน์ การที่เริ่มกระทำ และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จากนั้น ผู้นำจึงแบ่งปันภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ซึ่งต่อมา Black (2007) ได้ทำการศึกษาเพื่อวัดภาวะผู้นำใฝ่บริการ (servant leadership) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการ และการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน (school climate) โดยใช้แบบวัด OLA (Organization Leadership Assessment) ของ Laub เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการหกด้าน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการและบรรยากาศของโรงเรียน

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำของ Patterson และ Waddell โดย Patterson (2003 p.10) ได้นำเสนอโมเดลเชิงทฤษฎีของภาวะผู้นำใฝ่บริการโดยได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในรูปแบบของโมเดล Patterson ไว้ 7 ด้านคือ

5.1 ความรักอย่างเสียสละ (agape love) เป็นการปกป้องการมอบอำนาจ ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นมีความกรุณาสนใจ ซื่อสัตย์และห่วงใยในชีวิตของผู้ร่วมงานและสังคมที่ตนอยู่ด้วยความรับผิดชอบ มีจริยธรรม จริงใจ ยุติธรรม ทำงานแบบช่วยเหลือ

เกื้อกูลซึ่งกันและกัน สร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้อื่นบรรลุถึงความสมบูรณ์ที่ควรจะเป็น เป็นความรักที่มีเพื่อ ส่วนรวม และเป็นความรักในแง่ของศีลธรรม สามารถควบคุมตัวเอง ได้อย่างดี มีความสงบและสันติท่ามกลางความโกลาหล

5.2 ความอ่อนน้อมถ่อมตน (humility) เป็นเรื่องของกาให้เกียรติต่อผู้ร่วมงานและยอมรับการช่วยเหลือจากผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นบุคคล องค์การและสังคมก็ตาม ฝึกที่จะยอมรับศักยภาพและความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ไม่เห็นความสนใจมายังตนเองเพียงฝ่ายเดียวประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง ด้วยใจที่เป็นกลาง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง สามารถยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่น คำนึงถึงผู้อื่นโดยไม่แสวงหาความชื่นชมสำหรับตัวเอง สามารถเก็บรักษาความรู้ ความสามารถและความสำเร็จของตนไว้เป็นความลับได้

5.3 ความไม่เห็นแก่ตัว (altruism) เป็นการเสียสละโดยไม่คำนึงถึงความสุขส่วนตัวถึงแม้จะไม่ได้รับผลประโยชน์อะไรก็ตาม เป็นความตั้งใจอุทิศตนเองที่จะทำคุณประโยชน์ให้แก่คนอื่น โดยมุ่งไปสู่การช่วยเหลือผู้อื่น เกี่ยวข้องกับความเสียสละหรือความเสียสละของผู้กระทำ ไม่เกี่ยวข้องกับการสรรเสริญเยินยอหรือรางวัลใดๆ และเป็นลักษณะของการอาสาสมัคร

5.4 วิสัยทัศน์ (vision) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การ ที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีความเป็นไปได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง และสามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งจัดการองค์การ ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์การไป ให้บรรลุเป้าหมาย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนั่นคือความสำเร็จ

5.5 ความไว้วางใจ (trust) เป็นเรื่องของความมั่นใจหรือความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้ร่วมงานทั้งในแง่ของศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถต่อพวกเขา ขณะเดียวกัน ผู้ร่วมงานเองก็มีความไว้วางใจต่อผู้นำของตนเองด้วย ซึ่งผู้นำมีบทบาทที่จะพัฒนาทักษะและส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อเพื่อร่วมงาน เพื่อบรรยากาศของการเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก และพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น และเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดนั้น

5.6 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) เป็นการกระทำของบุคคลที่แสดงออกถึงการมอบหมายความรับผิดชอบหรือการที่ได้ให้อำนาจแก่ผู้อื่นอย่าง

จริงใจ เพราะเห็นความสำคัญและคุณค่าของผู้ร่วมงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดการคิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ร่วมกัน และพัฒนาความสามารถพร้อมกับเปิดใจรับสิ่งใหม่ๆซึ่งกัน และกัน ได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบสำนึกในหน้าที่ของตน

5.7 การให้บริการ (service) เป็นความรับผิดชอบที่มีต่อผู้อื่นเป็นอันดับแรก ที่สามารถตอบสนองความต้องการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และตอบสนองได้ทันที โดยใช้ความรู้ความชำนาญในมนุษยสัมพันธ์ที่มีและทำได้อย่างดี ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจของภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นให้ความช่วยเหลือ ซึ่งเป็นการแสดงออก ด้วยหัวใจ ใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ทั้งหมดของตนเองเพื่อส่งเสริมให้ผู้อื่นมีศักยภาพและแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับเพื่อนร่วมงานต่อไป

6. องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการใน ทรรศนะของ Dennis & Winston จากการศึกษาวิจัยของ Dennis & Winston (2003) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ เครื่องมือภาวะผู้นำไฟบริการของ Page and Wong (2003) เพื่อลดตัววัดจำนวน 99 ข้อให้เหลือ 20 ข้อ ที่เป็น 3 องค์ประกอบคือ วิสัยทัศน์ การเสริมพลังอำนาจและการให้บริการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.97, 0.89 และ 0.94 ตามลำดับ ถึงแม้ว่าการศึกษานี้ให้การยืนยัน 3 องค์ประกอบจาก 12 องค์ประกอบ ของ Page and Wong ผลการศึกษาแสดงว่าเครื่องมือที่ Page and Wong สร้างขึ้นนี้ มีข้อดีและควรจะมีการศึกษาและพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง

7. องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการในทัศนะของ Sendjaya, Sarros, & Santora ในทัศนะของ Sendjaya, Sarros, & Santora (2008) ได้พัฒนาและการตรวจสอบ มาตรฐานวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำไฟบริการด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ ได้คุณลักษณะทางจิตวิทยา 35 ข้อ แบ่งเป็นการวัด 6 มิติ ตัวแบบภาวะผู้นำไฟบริการที่ได้มีคุณลักษณะที่เป็นการมุ่งเน้นให้บริการการมองภาพรวมและการเน้นศีลธรรมและจิตวิญญาณ รายงานที่อธิบายเรื่องทฤษฎีที่มีส่วนสนับสนุนการนำไปปฏิบัติ และที่ทำวิจัยในอนาคต

8. องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการในทัศนะของ Ramer แนวคิดของ Ramer (2008) ได้เขียนบทความในวารสารโดยกล่าวถึงการตอบโต้ของผู้ร่วมงานกับพยาบาลเมื่อเขาถูกจัดได้ว่าเก็บยาไม่ถูกที่ (diverting drugs) ซึ่งมีการเขียนถึงน้อย พนักงานที่เหลือนี้อาจจะมีพฤติกรรมเป็น ทุกข์ ซึ่งส่งอาจ ส่งผลต่อการดูแลผู้ป่วยและความพอใจในการทำงาน ดังนั้น จึงจะเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้เวลาและพลังเพื่อให้พนักงานเผชิญกับปัญหา

เหล่านี้เพื่อสร้างความสมดุลในหน่วยงาน ผู้บริหารจึงสามารถใช้คุณสมบัติ ของภาวะผู้นำ ใฝ่บริการด้วยการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอุทิศตน การโน้มน้าว การตระหนักรู้ และการมองการณ์ไกล เพื่อขจัดความทุกข์และสร้างพลังสามัคคีในหมู่พนักงานเพื่อก่อให้เกิด คุณภาพในการดูแลผู้ป่วย

9. องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในบริบทของไทย การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการในบริบทของสังคมไทยยังไม่แพร่หลายนัก มีเพียงนักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัยบางกลุ่มที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำบริการเช่น ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546, หน้า 54-56) ให้ทัศนะว่า ในปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีต การบริหารงานที่ เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นสิ่งวัตถุสิ่งของ กลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งชี้ให้เห็นถึงสังคมนิยมที่ว่า ทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลงคำถามที่เกิดขึ้นคือผู้นำ ควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ดังนั้น แนวคิดในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม สามารถสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถ พัฒนาศักยภาพของตนให้เป็นผู้ตามได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุม หรือจำกัด ความสามารถของผู้ตาม โดยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำใฝ่บริการของ Daff (1999, pp. 375-379 อ้างถึงใน ภาววัฒน์ พันธุ์แพ, 2546, หน้า 54-56) ไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1) บริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ ความสามารถที่ตนเองมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะ ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่ง เพื่อแสวงหา อำนาจและควบคุมผู้อื่นนอกจากนี้จะไม่หวงผลตอบแทนทางการเงิน อันเป็น การอุทิศทุ่มเทกับการทำงานในองค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ทำ

2) รับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะรับฟังและ ยอมรับปัญหา ความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามสนองความต้องการของ ผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความสามารถของตน

3) ทำตัวให้น่าเชื่อถือ รักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ ควบคุมผู้อื่น จากกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือไม่ดี

จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่น และเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง

4) ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ตามค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ โดยจะเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

ชัยเชษฐ พรหมศรี (2458, หน้า 3) ให้แนวคิดไว้ว่า โดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำให้บริการทำในองค์การของตนคือ การอุทิศตนเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการ ของสมาชิกในองค์การของตนมากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ขององค์การ หรือมองคนที่ด้อยโอกาสมากที่สุด (Bottom line) เป็นหลัก นอกจากนี้ยังพยายามพัฒนาพนักงานให้นำเอาความสามารถที่ดีที่สุดออกมาใช้ในการทำงาน เพื่อช่วยให้เขาเหล่านั้นก้าวหน้าเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ผู้นำแบบนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์การของตนอีกด้วย ซึ่งเขาได้นำเสนอแนวคิดของ เบียร์ ที่นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำให้บริการไว้ว่าประกอบด้วย 10 คุณลักษณะได้แก่ การสร้างชุมชน การมุ่งมั่นพัฒนาคน ความตระหนักรู้ การพิทักษ์รักษา ความสามารถในการมองเห็นผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการมองปัญหาด้วยพันธกิจขององค์การ การซักจูง การรับฟังอย่างจริงจังและการเยียวยา

บังอร ไชยเผือก (2550:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำให้บริการและบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำให้บริการโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีภคินีพระกุมารเยซูใน เปรียบเทียบคุณลักษณะของ ผู้นำให้บริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ตามความคิดเห็นของครูโดยจำแนกตามประสบการณ์ทำงานระดับช่วงชั้น และเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยเฉพาะในด้านคุณลักษณะของผู้นำให้บริการนั้น ได้ศึกษาองค์ประกอบตามแนวคิดเห็นของ green leaf 10 ด้านได้แก่ การรับฟังอย่างจริงจัง ความเข้าใจผู้อื่น ความเยียวยา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกลและความรับผิดชอบร่วมกัน อุทิศตนเพื่องานพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชุมชน

พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550: 30-31) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ ใ้บริการสำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยได้นำกรอบความคิด ของภาวะผู้นำใ้บริการของ มาใช้เป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการได้แก่ การแสดงความน่าเชื่อถือ การให้คุณค่าแก่เพื่อนร่วมงาน การพัฒนาเพื่อน ร่วมงาน การสร้างชุมชน การมอบภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554:32) ได้ศึกษาวิจัยโมเดลสมการโครงสร้าง ภาวะผู้นำแบบใ้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน รายได้สังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใ้บริการที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ได้องค์ประกอบหลัก จำนวน 4 องค์ประกอบได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การไม่เห็นแก่ตัว การอ่อนน้อม ถ่อมตน และการใ้บริการ

สัมฤทธิ์ กางเพ็งและสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 68 - 83) ได้สรุปภาวะ ผู้นำใ้บริการตามทฤษฎีและงานวิจัย นำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างเครื่องมือวิจัย ได้ 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักด้านการมี วิสัยทัศน์ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมองการณ์ไกล และการสร้างมโนทัศน์ 2) องค์ประกอบหลักด้านการคุ้มครองดูแลรักษา มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรับฟัง อย่างตั้งใจ การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น การพิทักษ์รักษา การเห็นอกเห็นใจ 3) องค์ประกอบหลักด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจ มี 4 องค์ประกอบย่อยได้แก่ การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การมุ่งมั่นพัฒนาคน และการสร้างชุมชน

ธนพร วรรณกุล, ศักดา สถาพรจนา และนรลักษณ์ เอื้อกิจ (2559, หน้า 598) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใ้บริการของ ผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ แบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษาพยาบาล มี 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย และ 94 ตัวบ่งชี้ และ 2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ ตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล พบว่า โมเดลการวิจัย มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบค่าไค-แสด์วร์ (X) เท่ากับ 30.14 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 22 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ .114 Comparative fit index (CFI) เท่ากับ .996, ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .971, ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับค่าแล้ว (AGFI) เท่ากับ .927, ค่ารากของ ค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ .044

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้บริการ สามารถอธิบายดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะหลักด้านการดูแลด้วยหัวใจ

1.1 การบริการ ซึ่ง Greenleaf (1970, อ้างใน Barnabas, Anbarasu, and Paul 2010, p. 2) กล่าวว่าผู้นำแบบผู้รับใช้เริ่มจากความรู้สึกของบุคคลที่ต้องการบริการ เป็นลำดับแรก จากนั้นจึงสร้าง แรงบันดาลใจที่จะนำความแตกต่างในการดูแล ต้องมั่นใจว่าความต้องการลำดับแรกของบุคคลได้รับการบริการ Inberasu (2008, p. 62) กล่าวว่า การบริการเป็นหัวใจของผู้นำแบบผู้บริการ สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 340-341) ที่กล่าวว่า ผู้นำในอนาคตต้องยอมรับแนวคิดที่ต้องให้บริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้นำต้องแสดงเจตคติบริการแก่ผู้ตั้งค้ำบัญชาของตน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องเลิกทัศนคติการเป็นนายเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผล

1.2 การดูแลรับผิดชอบ ซึ่ง Crippen (2010, p. 32) กล่าวว่า การดูแลและรับผิดชอบต่อผู้นำทำให้บุคลากรมีความสุข ทำให้องค์การนำอยู่และบริการความต้องการของผู้อื่นในองค์การ Greenleaf, 1978 (อ้างใน Crippen, 2004, p 14) กล่าวว่า การดูแลรับผิดชอบต่อผู้นำเป็นการสร้างความสัมพันธ์ของความมีคุณค่าสมาชิกทุกคนในองค์การมีบทบาทสำคัญ ในการสร้างความน่าเชื่อถือขององค์การ เพื่อให้เป็นสังคมที่ดี

1.3 การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น ซึ่ง Barnabas, Anbarasu, and Paul (2010, p 3) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะเยียวยาทั้งร่างกายและจิตใจ เป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการบูรณาการ แรงจูงใจในการเยียวยาทั้งร่างกายและจิตใจ สามารถช่วยฟื้นฟูสภาพอารมณ์และสภาพจิตใจจากความทุกข์ ความล้มเหลวหรือความเจ็บปวดของผู้อื่นได้ และวิระเวก สุขสุนทร (2555, หน้า 22) กล่าวว่า การเยียวยาเป็นการกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจ และร่างกายที่ดีขึ้นจากความกังวลต่างๆ

2. องค์ประกอบหลักด้านสัมพันธภาพ

2.1 การสร้างความไว้วางใจ ซึ่ง Del and Akbarpour (2011, หน้า 529-530) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง สามารถทำให้เกิดความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เกิดเป็นพฤติกรรมองค์การ ทำให้พึงพอใจในงาน เพิ่มประสิทธิภาพขององค์การและการบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ช่อเพชร เบ้าเงิน (2553, หน้า 50) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมเหมาะสมต่อวิชาชีพ ก่อให้เกิดความศรัทธา เชื่อถือ เชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์การ

2.2 การฟังอย่างตั้งใจ ซึ่ง Laub, 1999 (อ้างใน Inbarura, 2008, pp. 57-67) กล่าวว่าผู้นำแบบผู้บริการจะเปิดกว้างในการรับฟัง เพื่อให้พันธกิจขององค์การ ประสบความสำเร็จ O'Brien (2011, pp. 314-315) กล่าวว่า การที่ผู้นำเข้าไปรับรู้ถึงสิ่งที่ผู้อื่นต้องการปฏิบัติจะเป็นความสำเร็จในอนาคตขององค์การและการบริการสอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 136) กล่าวว่า การฟังด้วยความเข้าใจ เข้าไปถึงภายใน จิตใจของพนักงาน สร้างความผูกพันที่จะทำตามที่พนักงานต้องการ

3. การสร้างความร่วมมือ ซึ่ง Spears (2010, pp. 27-29) กล่าวว่า การสร้าง ชุมชนในการทำงานส่งผลต่อการเพิ่มความไว้วางใจ ความจงรักภักดี ความสัมพันธ์ที่ดีช่วย ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งช่วยให้องค์การมีการพัฒนาคุณภาพ และก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้

4. ความอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่ง Dennis (2004, p. 2) กล่าวว่า การอ่อนน้อม ถ่อมตนอย่างจริงใจแสดงออกโดยการเคารพ ยอมรับผู้ร่วมงาน สนับสนุนช่วยเหลือทีมงาน คือสิ่งที่ทำให้คนประสบความสำเร็จ Johnson (2012, p. 88) กล่าวว่า ความอ่อนน้อมถ่อม ตนเป็นตัวช่วยสนับสนุนผู้นำในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ตามส่งผลให้เกิดความร่วมมือ และความไว้วางใจ

2.3 องค์ประกอบหลักด้านการมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาคน

1. การมีวิสัยทัศน์ ซึ่ง Yoder-Wise (2011, p. 140) กล่าวว่า การมี วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อพันธกิจ Yukl (2006, p. 297) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ เป็น ทิศทางความสำเร็จในอนาคตขององค์การ Kanter (1991, อ้างใน Barr, Jill and Dowding, Lesley, 2010, p. 64) ได้กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ควรมีทักษะการใช้กลยุทธ์ในสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์งานใหม่ ช่วยให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้ มากกว่าที่คาดหวังและมีความพึงพอใจในงาน

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่ง Sendjaya (2003, p. 4) กล่าวว่า การ เชื่อว่าบุคคลมีคุณค่าภายในและสนับสนุนให้นำมาใช้ ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ Sturm, (2009, อ้างใน Marquis and Houston, 2012:52) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้บริการ สนับสนุนให้บุคคลและวิชาชีพการพยาบาลมีความก้าวหน้า สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจ พยาบาลให้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำ เพิ่มความร่วมมือ ความพึงพอใจและการคงทนใน การทำงานของพยาบาล

3. การมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น ซึ่ง Daft (2002, อ้างใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 36) กล่าวว่า เป้าหมายหลักของผู้นำคือการช่วยผู้อื่นให้ ประสบความสำเร็จให้ผู้อื่นพัฒนาและเจริญงอกงามและ วรรณฤดี ภูทอง (2551, หน้า 21) กล่าวว่า การบริหารองค์การพยาบาลเป็นการจัดการองค์การสุขภาพเพื่อให้บริการที่ ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานสูงสุด

นิตย์ โรจนรัตน์วานิชย์ (2556, หน้า 190) ได้ทำการศึกษาการพัฒนารูปแบบ ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ มาตรฐานที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (listening) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นผู้มีความเห็นใจผู้ร่วมงาน (empathy) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ มาตรฐาน ที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจผู้ร่วมงาน (healing) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ มาตรฐาน ที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความตระหนักรู้ (awareness) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่น (Persuasion) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสรุป แนวความคิด (Conceptualization) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่ 7 ผู้บริหาร สถานศึกษามีความสามารถในการคาดการณ์ (Foresight) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตอาสาในการดูแลช่วยเหลือผู้อื่น (Stewardship) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นสร้างความก้าวหน้า ให้แก่บุคลากร (Commitment to the Growth of People) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ และ มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการสร้างชุมชน (Building Community) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ จากความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาจึง ต้องสร้างภาวะผู้นำ เพื่อก่อให้เกิดอิทธิพลจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจให้ผู้ร่วมงานมี ความเข้าใจในงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถเป็นผู้ ชี้นำการปฏิบัติงานและการดำเนินกิจกรรม (Shaffer, 2000) ซึ่งภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้ ผักผ่อนและสร้างขึ้นมาได้ (Field, Holden, & Lawlor, 2000) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์การ ความรุ่งเรืองขององค์การขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำซึ่งต้องอาศัยปัจจัย ช่วยส่งเสริม (Owens & Valesky, 2007) ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยและทั่วโลก กำลังเรียกร้อง

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม มีจิตมุ่งบริการผู้อื่น ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำประเภทหนึ่งที่ได้รับการกล่าวขานกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาคำหนึ่งถึงการบริการผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ (Greenleaf, 1998) รายงานว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เป็นรูปแบบของผู้นำซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่ต้องการบริการผู้ร่วมงาน และเป็นภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เป็นรูปแบบของผู้นำซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่ต้องการบริการผู้ร่วมงาน และเป็นภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Greenleaf) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ในปี ค.ศ. 1997 ปัจจุบันได้รับการกล่าวขานจากผู้เชี่ยวชาญและงานวิจัยต่างๆ จำนวนมากกว่าแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เป็นภาวะผู้นำเชิงบวก (Luthans, 2002) และได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership) จากนักการศึกษาหลายคน ตัวอย่างเช่น สเปียร์ส (Spears, 1995) ซึ่งตามแนวคิดของสเปียร์ส (Spears) กล่าวว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ มีคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ได้แก่ 1) การรับฟัง (Listening) โดยต้องเป็นผู้ฟังที่ดี พร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 2) ความเข้าใจและเห็นใจผู้อื่น (Empathy) กล่าวคือต้องยอมรับและเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล 3) การให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) 4) ความตระหนัก (Awareness) ทั้งความตระหนักในเรื่องทั่วไป (General-Awareness) และความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) 5) การโน้มน้าวใจผู้อื่น (Persuasion) 6) การสรุปแนวความคิด (Conceptualization) 7) การคาดการณ์ (Foresight) 8) การดูแลช่วยเหลือ (Stewardship) 9) การมุ่งความก้าวหน้าของบุคลากร (Commitment to the Growth of People) และ 10) การสร้างชุมชน (Building Community)

ปองภพ ภูจอมจิตร, ปรีชา คัมภีรปกรณ์ และนุกุล กุดแกลง (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการวิจัยพบว่า ผลการสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ องค์ประกอบย่อย 16 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ 62 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 3 องค์ประกอบย่อย 15 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านการบริการมี 5 องค์ประกอบย่อย 17 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านการตระหนักรู้ มี 4 องค์ประกอบย่อย 16 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านความอ่อนน้อม มี 4 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวบ่งชี้ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลของค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 62 ตัวบ่งชี้ มีดังนี้

1.1 ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การอบรม การประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ เป็นต้น ($\bar{X} = 4.79$) โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการพัฒนาความสามารถของครูและบุคลากรโดยการส่งเสริมให้สร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยกระบวนการวิจัยในสถานศึกษานำไปสู่การพัฒนา ($\bar{X} = 4.41$) ซึ่งแม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก นั้นแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าเหมาะสมผ่านเกณฑ์ ถือได้ว่าทุกตัวบ่งชี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1.2 ด้านการบริการ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงออกด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือและพร้อมที่จะให้บริการทันทีต่อครู บุคลากร และผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.70$) โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญทั้งด้านบวกและด้านลบให้ครูและบุคลากรได้รับรู้ ($\bar{X} = 4.38$) ซึ่งแม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในระดับมาก นั้นแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมผ่านเกณฑ์ ถือได้ว่าทุกตัวบ่งชี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบด้านการบริการ

1.3 ด้านการตระหนักรู้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในภารกิจงานที่รับผิดชอบ เช่น งานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารทั่วไปและงานบุคลากร ($\bar{X} = 4.61$) โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของครูบุคลากรและผู้รับบริการจากพฤติกรรมที่แสดงออกได้ ($\bar{X} = 4.37$) ซึ่งแม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก นั้นแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมผ่านเกณฑ์ ถือได้ว่าทุกตัวบ่งชี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบด้านการตระหนักรู้

1.4 ด้านความนอบน้อม พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุดมีสองตัวบ่งชี้ คือ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความสัมพันธ์อันดีกับครูบุคลากรและผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.66$) และผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็น

ของผู้อื่นเสมอ ($\bar{X} = 4.66$) โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุดคือผู้บริหารยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของทุกคนและนำไปสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.53$) ซึ่งแม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกันนั้นแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมผ่านเกณฑ์ ถือได้ว่าทุกตัวบ่งชี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบด้านความรอบน้อม

หัททยา แยมชุตติ, วลัยพร ศิริภิรมณ์ (2557, หน้า 570) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี ผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำใ้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ การวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี จำแนกตามศุนย์การศึกษา และเปรียบเทียบรายคู่ จำแนกตามศุนย์การศึกษา พบว่าค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารในด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ด้านการพัฒนาผู้อื่น ด้านการสร้างชุมชน ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ และด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณปภัช วิเศษชูชาติกุล และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2559, หน้า 75) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำใ้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ค่าความแปรปรวนของประสิทธิผลของหอผู้ป่วยที่ถูกอธิบายโดยภาวะผู้นำใ้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การถึงร้อยละ 79.90 ได้ในระดับสูงมาก และภาวะผู้นำใ้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลทางตรงต่อ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การร้อยละ 24.10 มีอำนาจในการอธิบายในระดับปานกลาง

การให้ความช่วยเหลือ การเยียวยาทางอารมณ์ การมีภูมิปัญญา การวางแผนในการโน้มน้าว การเป็นเสมือนผู้รับใช้องค์การของภาวะผู้นำใ้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพมีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านการ

ให้ความช่วยเหลือ ความสำนึกในหน้าที่ ความอดทนอดกลั้น การคำนึงถึงผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ตามลำดับและมีผลต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วยในด้านความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพการบริการ ความพึงพอใจ ความสามารถในการปรับตัว และการพัฒนาตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ไม่ว่าจะเป็นการให้ความช่วยเหลือ ความสำนึกในหน้าที่ ความอดทน อดกลั้น การคำนึงถึงผู้อื่น การให้ความร่วมมือล้วนทำให้เพิ่มประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

วาระดี ชาญวิรัตน์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้นำวิชาการด้านการศึกษาพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับการศึกษาศึกษาพิเศษ ประกอบด้วย 4 ด้าน 1) ด้านคุณธรรมจริยธรรมได้แก่ความซื่อสัตย์สุจริต ความเชื่อถือความเสียสละ ความอ่อนน้อมถ่อมตน 2) ด้านการประสานความสัมพันธ์ ประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ การฟัง การสร้างปฏิสัมพันธ์ และการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ 3) ด้านการพิทักษ์สิทธิได้แก่ การเป็นผู้อารักขาเยียวยา ตระหนักรู้ และเสริมพลังมุ่งพัฒนาคน และ 4) ด้านวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การมองการณ์ไกล การสร้างมโนทัศน์ การโน้มน้าว การคิดสร้างสรรค์

2. ภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนา ด้านวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติงานอย่างดีเลิศการริเริ่มให้มีการส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการ รูปแบบเชิงรุก ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ควบคุมระดับต่ำแบบประชาธิปไตย กำหนดภาพอนาคตที่เปลี่ยนแปลง ด้านการพิทักษ์สิทธิ ช่วยฟื้นฟูสภาพจิตใจให้สงบและผ่อนคลายฟื้นฟูสมรรถภาพโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ระวังค้ำพิทักษ์สิทธิของเด็กทุกคนโดยเสมอภาค ช่วยให้ผู้อื่นเอาชนะข้อจำกัดและพัฒนาจุดเด่น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบตามความถนัด ด้านการประสานความสัมพันธ์ ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายและทำทนายสร้างความรู้สึกร่วมกันของกลุ่มวิชาชีพ ค้นหาความสามารถที่ซ่อนอยู่ของผู้ตามและสนับสนุนให้แสดงออกมา ทำหน้าที่บริการอย่างดีที่สุดรู้เท่าทันอารมณ์เป็นผู้ฟังที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย เชื่อมมั่นในศักยภาพที่มีอย่างไม่จำกัดของแต่ละบุคคลและยอมรับเขาอย่างที่เขาเป็น ชยันอุทิศตนช่วยเหลือและแก้ปัญหาของผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษอย่างเป็นระบบให้อภัยในความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงานให้โอกาสแก้ไขขอโทษเสมอเมื่อมีการละเมิดผู้อื่น ตระหนักว่าต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญในหลักวิชาการศึกษาศึกษาพิเศษ

3. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้นำวิชาการด้าน

การศึกษาพิเศษ เป็นหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$ SD. = .48)

4. ผลการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการจากการอบรมตามหลักสูตรการ

พัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้หลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรมก่อนการอบรมมีความรู้หลังการอบรมอยู่ในระดับดี ค่าเฉลี่ยการเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.25 ความพึงพอใจหลังการอบรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, SD. = .26)

พรพิพัฒน์ ตั้งจิตรวัฒนากุล และสุกัญญา แซ่มชัย (2560, หน้า 38)

ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการสร้างคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 ส่วน ดังนี้ คือ (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ของการพัฒนา (3) แผนงาน (4) ผู้ที่เกี่ยวข้อง (5) คุณลักษณะและตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ ได้แก่ ตระหนักรู้อย่างชัดเจน มีวิสัยทัศน์ยาวไกล ไมตรีจิตมิตรสัมพันธ์ ให้ความสำคัญการบริการส่งผ่านอำนาจสู่ระดับล่าง และไว้วางใจต่อกัน รวม 67 ตัวบ่งชี้ (6) กระบวนการพัฒนา มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การกำหนดความต้องการพัฒนา ขั้นที่ 2 การวางแผนการพัฒนา ขั้นที่ 3 การเลือกเทคนิควิธีการ ขั้นที่ 4 การดำเนินการพัฒนาและ ขั้นที่ 5 การกำกับติดตามและประเมินผล แผนงาน (7) ผลที่ได้รับจากการพัฒนาโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเห็นว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“ผู้นำ” เป็นบุคคลที่สำคัญในองค์การมีบทบาทที่ต้องดำเนินไป ภายใต้เงื่อนไขปัจจัยของสภาวะโดยรอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โลกในทุกวันนี้ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความรู้ในเรื่อง “ภาวะผู้นำ” นั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์การในกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ความเจริญด้านวัตถุเข้ามาแทนที่วิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคม จากอดีต สู่ปัจจุบัน เราจึงต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันกับเหตุการณ์ของโลกปัจจุบัน ตลอดกาล จากความเจริญที่รุดหน้าอย่างรวดเร็วของโลกยุคใหม่ที่มีความสลับซับซ้อน ผู้นำ (Leader) และ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) จึงเป็นปัจจัยคู่สำคัญที่ต้องการเพิ่มมากขึ้น

จนอาจเกิดวิกฤตภาวะผู้นำขึ้นได้ ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาในสังคมของทุกชนชั้นทุกระดับ จนกระทั่ง นำไปสู่ปัญหาในระดับประเทศในที่สุด (สมบัติ กุสุมาวาลี (2556, อ้างถึงใน ดุษฎีรัตน์ โกลุมภศิริ, 2558)

ผู้ที่มิชอบบพาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเพราะผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร รวมทั้งควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ผู้บริหารเป็นตัวชี้วัดความสำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหารมีความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ก็สามารถทำให้การดำเนินงานทางการศึกษาเป็นไปในทิศทางที่มุ่งหวังไว้ได้สำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างจากครูทั่วไป เป็นผู้นำซึ่งความสำคัญต่อความอยู่รอดและพัฒนาองค์กร (พระธรรมปิฎก, 2541, หน้า 1) หลักการของภาวะผู้นำแบบให้บริการจึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นเพราะภาวะผู้นำแบบให้บริการเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานและการพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานได้เจริญงอกงามซึ่งสามารถให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้ (พิชาวีร์ เมฆขยาย, 2550, หน้า 2) และลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบให้บริการ คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึกจะบันดาลใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้น ทั้งสุขภาพการและใจเฉลี่ยฉลาดขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น นำตนเองได้มากขึ้น และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 42-43)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการปรากฏขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1970 โดย กรีนลีฟ(Greenleaf) ได้นำเสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบให้บริการออกเป็น 10 คุณลักษณะ ได้แก่ การฟัง (Listening) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การเยียวยารักษา (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) และ การสร้างชุมชน (Building Community) ต่อมา Russell and Stone (2002) ได้นำเสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบให้บริการโดยภาวะผู้นำแบบให้บริการมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความซื่อตรง (Honesty)

2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การบริการ (Service) 4) การเป็นต้นแบบ (Modeling) 5) การบุกเบิก (Pioneering) 6) การได้รับยกย่องจากผู้อื่น (Appreciation of others) และ 7) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และ Sendjaya & James, (2002) ได้ศึกษาปรัชญาพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบให้บริการโดยเน้นภาวะหน้าที่ของผู้นำ กระพัฒนาและการประยุกต์ใช้ในองค์การตามแนวคิดของกรีนลีย์และพระเยซูคริสต์ซึ่งสามารถแยกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบให้คำปรึกษา (Mentoring) การเป็นต้นแบบ (Role Modeling) ตระหนักรู้ในตน (Self-Awareness) และ การรับรู้ (Self-Perception) ผลจากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการโดย จีรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554, หน้า 139-140) ได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการ ได้แก่ ความเชื่อ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และความซื่อสัตย์สุจริต วิไลภรณ์ ไชยะเดชะ (2556, หน้า 93-94) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในจังหวัดขอนแก่น พบว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 4 ปัจจัย คือ ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์สุจริต การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการมีวิสัยทัศน์ และมีความสัมพันธ์ในระดับสูง คือ ความเชื่อถือ และอมรรัตน์ ศรีทอง (2558, หน้า 111-112) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเห็นคุณค่าผู้อื่น การแสดงออกทางคุณธรรม การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และการพัฒนาผู้อื่น เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน นอกจากนี้แล้ว ปองภพ ภูจอมจิตร (2555, หน้า 302) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย (1) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (2) การบริการ (3) การตระหนักรู้ และ (4) ความอ่อนน้อมและทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจากการศึกษารายงานการวิจัยทางด้านคุณภาพที่เกี่ยวข้อง พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบให้บริการที่ประกอบด้วย 1) ศีลธรรม (Moral Love) 2) ความอ่อนน้อม (Humility) 3) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และ 6) การบริการ (Service) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง เมื่อหลักการที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบให้บริการคือ

การเอาใจใส่ผู้ตามหรือการมีศีลธรรม การมอบน้อมคือคุณลักษณะที่แสดงถึงความถ่อม
 ตนไม่ใช้ความรุนแรง การไม่เห็นแก่ตัวคือการช่วยเหลือผู้อื่นและยินดีสนับสนุน
 ความก้าวหน้าของผู้อื่น การตระหนักรู้คือการแสดงถึงความรู้สึกละอายใจห่วงใยผู้อื่นและ
 ความฉลาดทางอารมณ์ ขณะที่การเสริมพลังอำนาจคือองค์ประกอบที่สำคัญที่สนับสนุน
 ให้ผู้ตามมีความเจริญก้าวหน้าและกลายเป็นผู้นำแบบให้บริการและเป็นความรับผิดชอบที่
 ผู้นำจะต้องเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตามก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่พวกเขาต้องการ และการบริการ
 คือ ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในภาวะผู้นำแบบให้บริการซึ่งผู้นำจะต้องให้บริการก่อนด้วยใจที่
 บริสุทธิ์ที่ต้องการจะบริการ (Poon, 2006) จากปัจจัยและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบของ
 ภาวะผู้นำแบบให้บริการจึงนำมาสู่แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะขององค์ประกอบภาวะผู้นำ
 แบบให้บริการ ดังที่ประคอง รัตมีแก้ว (2551, หน้า 192) ได้ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะ
 ของผู้บริหารที่มีคุณภาพ นำมาสู่แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาเอกสาร
 และคู่มือการปฏิบัติงานการศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้า
 ร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ เช่นเดียวกับ อัคราธร สังมณีโชติ (2550, หน้า 57) ได้
 ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของชุมชนและแนวทางการพัฒนา
 คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ของชุมชน ซึ่งหากผู้บริหารเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่
 เหมาะสมแล้วจะทำให้ครูพึงพอใจที่จะทำงานอย่างเต็มใจเต็มความสามารถและบรรลุ
 เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (สุพิษ จุ้ยกลาง, 2550, หน้า 63) นอกจากนี้
 แล้ว ผลจากการศึกษาปัญหาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมสะท้อนให้เห็น
 ว่าผู้บริหารสถานศึกษายังขาดภาวะผู้นำแบบให้บริการ และยังคงมีการบริหารงานใน
 ลักษณะที่เผด็จการอันจะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร จากงานวิจัยของ ประศาสน์ ปรีชฌ
 (2548, หน้า 109-111) ได้สะท้อนปัญหาของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยผู้บริหาร
 ประกอบด้วย ผู้บริหารให้ข้อมูลครูไม่ชัดเจนเนื่องจากการสื่อสารผิดพลาดการมอบหมาย
 หน้าที่โดยไม่มอบอำนาจ ผู้รับมอบอำนาจในหน้าที่ไม่ถูกต้อง การให้ข้อมูลย้อนกลับในทาง
 ลบนำไปสู่การขัดแย้ง ผู้บริหารขาดการยอมรับจากครู สาเหตุเนื่องจากหลักการขาดความ
 ชัดเจน ไม่โปร่งใสและไม่เป็นธรรม ผู้บริหารไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของครู และการนิเทศ
 ติดตามอย่างใกล้ชิดเกินไปเป็นการไม่ไว้วางใจและสอดคล้องกับกุลรัศมี สิริกรวุฒินพงศ์
 (2553, หน้า 3) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารและครูขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารอาจนำมาสู่
 ปัญหาการขัดแย้งในองค์กร ซึ่งทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558, หน้า 62) กล่าวว่า ผู้บริหาร

สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นโดยการลดขั้นตอนและระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพิ่มความยืดหยุ่นเพื่อให้ชุมชนสนับสนุนทรัพยากรในการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอที่กล่าวมาแล้วนั้นผู้บริหารสถานศึกษาดูลดระเบียบการลดขั้นตอน มีความยืดหยุ่น และเน้นการมีส่วนร่วมมากขึ้น จากแนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ปรากฏตัวขึ้น จึงได้มีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งสามารถประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เป็นปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในองค์การ 2) การใช้การสร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์การ 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาคณะเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและในองค์การธุรกิจ (Spear, 2004) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำแบบให้บริการจะให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงาน และจะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน อีกทั้งผู้นำประเภทนี้จะมีศักยภาพที่จะสร้างบรรยากาศโรงเรียน (School Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และยังส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Herndon, 2007; Black, 2010; บังอร ไชยเผือก, 2550, หน้า 96) สอดคล้องกับทัศนะของเบลนชาร์ด (Blanchard, 2006) ที่ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบให้บริการจะต้องเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่เก่ง เพราะงานของผู้นำประเภทนี้คือการสร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์การ อีกทั้งประพฤติตนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบให้บริการจะทำให้สมาชิกในองค์การเพิ่มความพึงพอใจและทำให้ยินดีที่จะร่วมงาน (Miears, 2004; Anderson, 2005; Valdemar, 2008) สอดคล้องกับรัสเซลและสโตน (Russell & stone, 2002) ที่ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเป็นแบบอย่างของผู้บริการจะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วยส่งผลต่อลดความไม่พึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำแบบให้บริการยังสามารถมีผลต่อสังคมเนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้งให้บริการและนำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 82)

สรุปแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการดังกล่าว จะเห็นว่ามิ้นักวิชาการหรือนักวิจัย ได้นำเสนอไว้หลากหลายมุมมอง ทั้งในมิติของปัจจัย/องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย/ตัวบ่งชี้ อย่างไรก็ตามเนื่องจากในปัจจุบันนิยามของภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับกระบวนการดังนั้น จึงนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการอย่างกว้างๆ ครอบคลุมทั้งระบบเป็น 4 มิติ ประกอบด้วยมิติการนำตนเอง มิติการนำทีม มิติการนำองค์การ และมิติกระบวนการ อย่างไรก็ตามในการศึกษาวิจัยเพื่อขยายองค์ความรู้ให้ลุ่มลึกยิ่งขึ้น นักศึกษาหรือนักวิจัยอาจศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการเฉพาะมิติใดมิติหนึ่งก็ได้ สถิติการนำตนเอง ชมมิติการนำตนเอง ประกอบด้วย การดูแลใส่ใจผู้อื่น การเสริมสร้างพลังอำนาจ การพัฒนาผู้อื่น หรือมิติการนำองค์การ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมาย และการนำ หรืออาจศึกษาในมิติของกระบวนการประกอบด้วย การเป็นแบบอย่าง การสร้างทีม และการตัดสินใจร่วม

1.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ

ในทัศนะของนักวิชาการและนักวิจัยทั้งของไทยและต่างประเทศ ก็ได้มีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ มีนักการศึกษาและนักวิจัยบางกลุ่มได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ ดังรายละเอียดที่จะเสนอเป็นลำดับดังต่อไปนี้

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2553, หน้า 29) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการประกอบด้วย 1) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 2) ความนอบน้อม 3) การบริการ

ละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 88) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการใ้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำใ้บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 3) การบริการ

ปองภพ ภูจอมจิตร, ปรีชา คัมภีรปกรณ และนฤกุล กุดแสง (2555, หน้า2) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การตระหนักรู้ 3) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 4) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 5) ความนอบน้อม 6) การบริการ

Robert K .Greenleaf (1977 อ้างถึงใน ชรินดา พิมพ์บุตร, 2556, หน้า 49) กล่าวว่าผู้นำไฟบริการเป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริการแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร ซึ่งรูปแบบของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อได้รับการบริหารแล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และการเป็นผู้ให้บริการคนอื่นมากขึ้น ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำไฟบริการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การตระหนักรู้ 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การรับผิดชอบดูแลองค์กร 5) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 6) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน

ชรินดา พิมพ์บุตร (2556, หน้า 40) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำไฟบริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 3) ความนอบน้อม 4) การบริการ

คำภีระ แสนกุง, สัญญา เคณาภูมิ และ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2558, หน้า 142) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบไฟบริการภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การบริการ

แซมมิล อาร์เม็ด, ลุติณัฐ อัครเดชอนันต์ และรัตนาวดี ขอนตะวัน (2558, หน้า 143) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำไฟบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลวิทยาลัยการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ประเทศสาธารณรัฐประชาชนบังกลาเทศ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 3) ความนอบน้อม 4) ความซื่อสัตย์สุจริต

จุพินทิพา นพคุณ, สิริมา ภิญโญอนันตพงษ์, ศิโรจน์ ผลพันธิน และบุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์ (2558, หน้า 12) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบและการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของนักศึกษา สาขาการศึกษาปฐมวัย ผลจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการประกอบด้วย 1) การตระหนักรู้ 2) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 3) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 4) ความนอบน้อม 5) การบริการ

วาระตี ชาญวิรัตน์ (2559, หน้า 38) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ ของผู้นำวิชาการด้านการศึกษาพิเศษ ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การตระหนักรู้ 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การรับผิดชอบดูแลองค์กร 5) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 6) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 7) ความมอบน้อม 8) การบริการ 9) ความซื่อสัตย์สุจริต

ธนพร วรณกุล, ศักดา สถาพรวงษา และนรลักษณ์ เอื้อกิจ (2559, หน้า 603) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้บริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การรับผิดชอบดูแลองค์กร 4) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 5) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 6) ความมอบน้อม 7) การบริการ

ภัทธิยา แสนจำสาร และถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข (2559, หน้า 100) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เขต 25 ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 3) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 4) การบริการ

พรพิพัฒน์ ตั้งจิตวัฒนากุล และสุกัญญา แซ่มซ้อย (2560, หน้า 43) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการประกอบด้วย 1) การตระหนักรู้ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 4) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 5) การบริการ

สายันต์ บุญใบ, วัฒนา สุวรรณไตรย์ และวันนพร สิทธิสาร (2560, หน้า 27) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักศึกษาสาขาวิชาดนตรีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 4) การบริการ

Steven L.lentoror (2016, หน้า 165) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการในหัวข้อ การศึกษาความเป็นผู้นำใฝ่บริการและการมีส่วนร่วมของนักเรียนในหมู่ผู้บริหารและคณาจารย์ : ผลสำหรับการศึกษาระดับสูงของคริสตศาสนาในประเทศเคนยา

ผลจากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การรับผิดชอบดูแลองค์กร 4) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน

ตาราง 3 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ

องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ	ฉัตรพร เล่งพานิชย์ (2553 : 29)	ละม้าย กิตติพร (2555:88)	ปองภาพ ภูจอมจิตและคณะ(2555)	Greenleaf (1977)	ชรินดา พิมพ์บุตร (2556:40)	คำภีระ แสนหงษ์และคณะ (2558 :142)	แซมมิล อาร์ทเม็คและคณะ(2558:143)	จุฬินตีพาน พศคุณและคณะ (2558:12)	วาระดี ชาญวิรัตน์และคณะ (2559:)	ธนพร วรบุญกุลและคณะ(2559:603)	ภัทธิยา แสนจำสาดและคณะ(2559:100)	พรทิพย์พัฒน์ ตั้งจิตรวัดพัฒนากุลและคณะ(2560:43)	สายนต์ บุญใบและค(2560:27)	Stephen L. Lentoro (2016 :185)	รวม
1. การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ		√	√	√	√				√	√			√	√	8
2. การตระหนักรู้			√	√				√	√			√			5
3. การมีวิสัยทัศน์				√		√	√		√	√	√	√	√	√	9
4. การรับผิดชอบดูแลองค์กร				√					√	√				√	4
5. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร	√	√	√	√	√			√	√		√	√	√		10
6.การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน			√	√			√	√	√	√	√	√		√	9
7. ความอ่อนน้อม	√		√		√		√	√	√	√					7
8. การบริการ	√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	√		11
9. ความซื่อสัตย์ สุจริต							√		√						2

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ

สรุป องค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 9 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบระดับสูง (ในที่นี่ใช้ความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบรวม 6 องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ

องค์ประกอบที่ 6 ด้านความอ่อนน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

1.6 องค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

1.6.1 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้าน การบริการตามบทบาทหน้าที่

การบริการ (Service) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง การปฏิบัติรับใช้การให้ความสะดวกต่างๆ เช่น ให้การบริการ ใช้บริการ นอกจากนี้ สมิต สัจฉุกร (2542) อธิบายความหมายเพิ่มเติมว่าการบริการเป็นการปฏิบัติงานที่กระทำหรือติดต่อ และเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการการให้บุคคลต่างๆ ได้ใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง ทั้งด้วยความพยายามใดๆ ก็ตามด้วยวิธีที่หลากหลายในการทำให้คนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือ จัดได้ว่าเป็นการให้บริการทั้งสิ้น ในขณะที่ Poon (2006) และ Moosbrugger and Patterson (2008) ให้นิยามการบริการ คือ กิจกรรมหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง ที่จับต้องไม่ได้ หรือกิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มหนึ่ง สอดคล้องกับ Stanton (1994) ได้ให้ความหมายว่าการบริการหมายถึง กิจกรรมหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเองและ ได้ให้ความหมายว่า การให้บริการหมายถึงกิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่ง สามารถนำเสนอให้กลุ่มบุคคลหนึ่ง ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ ได้ไม่ได้มีอิทธิพลของความเป็นเจ้าของสิ่งใด ทั้งนี้การ

กระทำได้กล่าวว่าจะรวมหรือไม่รวมอยู่กับสินค้าที่มีตัวตน ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การบริการหมายถึงกิจกรรมหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองของความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเองที่จะต้องได้หรือกิจกรรม หรือปฏิบัติการใดใด ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่งด้วยความพยายามใดๆ ก็ตาม เพื่อช่วยเหลือ

การบริการ ตามแนวคิดของ Green leaf ที่กล่าวว่าผู้นำการให้บริการ ต้องให้บริการผู้อื่นก่อน ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ต้องการให้บริการผู้อื่นก่อน โดยภาวะผู้นำการให้บริการนี้เริ่มต้นจากรู้สึกพื้นฐาน (the initial felling) ที่ต้องการบริการผู้อื่น จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบันดาลใจให้เกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดจากการดูแลเอาใจใส่ จากการเริ่ม จากการให้บริการก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่น ได้รับการตอบสนองแล้ว และได้รับความพึงพอใจในการให้บริการ (Satisfactory Services) มีความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อื่น มีอิทธิพลให้ผู้อื่น ซึ่งบุคคลนั้นได้รับการบริการประสบความสำเร็จ และทำงานได้ดีขึ้น เผลียวฉลาดขึ้นเป็นอิสระมากขึ้น นำตนเองได้มากขึ้น และมีการให้บริการผู้อื่นมากขึ้น การได้รับความพึงพอใจในการให้บริการที่ดี (Satisfactory Services) มีความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อื่นจะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบของการบริการ 5 ด้าน (Poon, 2006; Mossbrugger and Patterson, 2008 ;Patterson, 2003) ประกอบด้วย

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานที่มีฐานคติว่าทุกคนควรเท่าเทียมกัน ดังนั้นประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในแง่มุมของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการประชาชน จะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล ที่ใช้มาตรฐานให้บริการเดียวกัน

2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันต่อเวลา (Timely Service) หมายถึง การให้บริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะ จะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานจะถือว่าไม่มีประสิทธิภาพเลย ถ้าไม่มีการตรงต่อเวลา ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ หมายถึง (Ample Service) การให้บริการจะต้องมีจำนวนการให้บริการ และสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม เห็นว่าความเสมอภาคหรือการตรงต่อเวลาจะไม่มีควมหมายเลย ถ้ามีจำนวนการใช้บริการที่ไม่

เพียงพอ และสถานที่ตั้งให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service) หมายถึง การให้บริการที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดหลักประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือจุกบริการเมื่อไหร่ก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service) หมายถึงการให้บริการที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงานกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการเพิ่มประสิทธิภาพคือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

นอกจากนี้แล้ว Tenner and Detoro (1989) ยังได้เสนอเกณฑ์การวัดการบริการ 5 ด้านดังนี้ 1) ความเป็นรูปธรรมของบริการ (tangibles services) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้เห็นถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ซึ่ง ได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์บุคลากร และการใช้สัญลักษณ์ และเอกสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารให้ผู้รับบริการได้สัมผัส และบริการนั้นมีความเป็นรูปธรรม สามารถรับรู้ได้ 2) ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (refrability and trustworthly) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการนั้นตรงกับสัญญาที่ให้ไว้กับผู้ไปรับบริการ บริการที่ให้ทุกครั้งมีความถูกต้อง เหมาะสม และมีความสม่ำเสมอทุกครั้งของบริการ ที่จะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าการที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือสามารถให้ความไว้วางใจได้ 3) การตอบสนองต่อผู้รับบริการ (to services reciever) หมายถึง ความพร้อมด้วยความเต็มใจที่จะให้บริการโดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงที ผู้รับบริการสามารถขอรับบริการได้ง่าย และได้รับความสะดวก จากการขอใช้บริการรวม ทั้งจะต้องเกิดจากการให้บริการอย่างทั่วถึงรวดเร็ว ไม่ต้องรอนาน 4) การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (providing of confidence to receiver) หมายถึง ผู้ให้บริการมีทักษะความรู้ความสามารถในการให้บริการ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้วยความสุภาพ กิริยาท่าทาง และมารยาทที่ดีในการให้บริการ สามารถที่จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความไว้วางใจ และเกิดความมั่นใจว่าจะได้บริการที่ดีที่สุด 5) ความเข้าใจได้และเห็นอกเห็นใจในผู้รับบริการ (understanding to emphaty) หมายถึง ความสามารถในการดูแลความเอื้ออาทรเอาใจใส่ผู้รับบริการตามความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการในแต่ละคน

สมประสงค์ บุญยะชัย (2556, หน้า 2) ได้สรุปประเด็นการประชุมสัมมนาทางวิชาการประจำปี 2556 เรื่อง “มติใหม่แห่งการยกระดับการให้บริการของภาครัฐ” ว่ากลยุทธ์การพัฒนาบริการด้วยจิตบริการที่ดี ในเรื่องการบริการที่ดี

ประกอบด้วย 1) ต้องเกิดกับทั้งระบบ 2) ความร่วมมือรัฐกับเอกชน 3) ลดเวลา
4) ลดขั้นตอน 5) การสื่อสารที่ดี 6) ตอบสนองต่อผู้รับบริการ

ทีมจัดการความรู้ ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 4

กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ประจำปี 2559 (2559, หน้า 2) ได้จัดทำคู่มือการให้บริการ
ที่ดี ภายใต้กระบวนการจัดการความรู้ และได้กล่าวถึงหัวใจของการบริการไว้ว่า

ประกอบด้วย 1) ต้องเกิดกับทั้งระบบ 2) ลดเวลา 3) ลดขั้นตอน 4) การสื่อสารที่ดี
5) การตอบสนองต่อผู้รับบริการ 6) ถูกต้องชัดเจน

ตรีเพ็ชร อ่ำเมือง (2554, หน้า 14) ได้รวบรวมและจัดทำคู่มือ เทคนิคการ
ให้บริการด้วยใจ Service mind และได้กล่าวถึงเทคนิคการบริการที่ดีประกอบด้วย

1) ลดเวลา 2) ลดขั้นตอน 3) ตอบสนองต่อผู้รับบริการ 4) ถูกต้องชัดเจน

ชัชณพงค์ ทองพวง (2557, หน้า 123) ได้ทำการศึกษาเรื่อง

องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย
และได้กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียผลการวิจัยพบว่า
องค์ประกอบของการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการประกอบด้วย 1) ตอบสนองผู้รับบริการ
2) ความสามารถ 3) น่าเชื่อถือ

ปองภพ ภูจอมจิตร, ปรีชา คัมภีรปกรณ และนุกุล กุดแกลง (2555,
หน้า 4) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการบริการประกอบด้วย

1) ลดขั้นตอน 2) ตอบสนองต่อผู้รับบริการ 3) น่าเชื่อถือ 4) ความรับผิดชอบ 5) การบริการ
เป็นรูปธรรม

เปรมปรีดี บุญรังสี (2559, หน้า 4) ได้ให้สัมภาษณ์ องค์ความรู้
เรื่อง “การให้บริการที่เป็นเลิศ” ว่าการให้บริการที่ดีประกอบด้วย 1) ต้องเกิดกับทั้งระบบ
2) ลดเวลา 3) ลดขั้นตอน 4) การสื่อสารที่ดี 5) การตอบสนองต่อผู้รับบริการ 6) ถูกต้อง
และชัดเจน

ห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์
ได้จัดทำคู่มือ เทคนิคการบริการด้วยใจ Service mind กล่าวถึงการเป็นผู้ให้บริการที่เป็น
เลิศประกอบด้วย 1) ต้องเกิดกับทั้งระบบ 2) ลดเวลา 3) ลดขั้นตอน 4) ตอบสนองต่อ
ผู้รับบริการ 5) ถูกต้อง ชัดเจน

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา (2559, หน้า 8) ได้กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานในงานบริการห้องสมุดว่า
ประกอบด้วย 1) ต้องเกิดกับทั้งระบบ 2) ลดเวลา 3) ตอบสนองต่อผู้รับบริการ
4) น่าเชื่อถือ

วิศาลศรี นิโสดม และสวัสดิ์ วรรณรัตน์ (2560, หน้า 140) ได้
ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของคุณภาพการบริการของธนาคารที่มีผลต่อความพึงพอใจ
ในตราสินค้าในกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดกลาง ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของ
การบริการประกอบด้วย 1) ตอบสนองผู้รับบริการ 2) น่าเชื่อถือ 3) ความรับผิดชอบ

บุคลากรสำนักงานกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม (2554, หน้า
3) ได้จัดทำคู่มือเรื่อง “มาตรฐานการให้บริการ” ได้กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพงานบริการ
มีองค์ประกอบคือ 1) ลดเวลา 2) ลดขั้นตอน 3) ถูกต้องชัดเจน

ตาราง 4 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการบริการตามบทบาทหน้าที่

องค์ประกอบ ย่อยของการ บริการ	สมประสงค์ บุญยะชัย (2556)	กรมวิทยศาสตร์การแพทย์ (2559)	ตรีเพชร อ้าเมือง (2554)	ศิษณุพงศ์ ทองพวง (2557)	ปองภพ ภูจอมจิตรและคณะ (2555)	เปรมปรีย์ บุญรังษี (2559)	คณะแพทย์ ศาสตราจารย์ ดร.มศว.	สำนักวิทยบริการ ม.ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (2559)	วิศาลศรี นิโสดมและคณะ (2560)	บุคลากรสำนักกิจการนักศึกษา ม.ศรีปทุม (2554)	รวม
1. ต้องเกิดกับทั้ง ระบบ	√	√				√	√	√			5
2. ความร่วมมือ รัฐกับเอกชน	√										1
3. ลดเวลา	√	√	√			√	√	√		√	7
4. ลดขั้นตอน	√	√	√		√	√	√			√	7

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ ย่อยของการ บริการ	สมประสงค์ บุญยะชัย (2556)	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ (2559)	ตรีเพชร อ้าเมือง (2554)	ศิษย์พงษ์ ทองพวง (2557)	ปองภาพ ภูจุมเจียรและคณะ (2555)	เปรมปรีย์ บุญรังศรี (2559)	คณะแพทย์ ศาสตราจารย์ ดร. มศว.	สำนักวิทยบริการ ม.ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (2559)	วิศัลศรี นิโคมและคณะ (2560)	บุคลากรสำนักศึกษานิเทศศาสตร์ ม.ศรีปทุม (2554)	รวม
5. การสื่อสารที่ดี	√	√				√					4
6. ตอบสนองต่อ ผู้รับบริการ	√	√	√	√							4
7. ถูกต้อง ชัดเจน		√	√			√	√				4
8. ความสามารถ				√							1
9. น่าเชื่อถือ				√	√			√	√		4
10. ความ รับผิดชอบ					√						1
11. บริการเป็น รูปธรรม					√						1
12. ความ รับผิดชอบ								√			1

จากตาราง 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการบริการตาม
บทบาทหน้าที่ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ของ
องค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบระดับสูง (ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 5
ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อยรวม 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การลดเวลา

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การลดขั้นตอน

องค์ประกอบย่อยที่ 3 ต้องเกิดกับทั้งระบบ

สรุปการบริการตามบทบาทหน้าที่ หมายถึง กิจกรรมหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง ที่จับต้องไม่ได้ ให้มีลักษณะสอดคล้องกับภารกิจงานที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การลดเวลา คือ ต้องตอบสนองต่อความต้องการด้วยความสะดวกรวดเร็ว ช่วยให้คำตอบในการแก้ปัญหาอย่างทันทีเมื่อบุคลากรพบปัญหา ให้การช่วยเหลือตามความต้องการของบุคลากรอย่างทันท่วงที โดยไม่บ่ายเบี่ยง มีการบริการด้วยความเสมอภาคตามลำดับก่อนหลัง มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการให้บริการ 2) การลดขั้นตอน เป็นการนำเสนอเทคนิคและวิธีการให้บริการใหม่ๆ อยู่เสมอ มีการให้บริการแบบครบวงจร (One Stop Service) ขั้นตอนในการบริการมีความเหมาะสม 3) ต้องเกิดกับทั้งระบบ คือ มีการมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการตลอดเวลา

1.6.2 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้าน การมุ่งมั่นพัฒนาและ เสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร

การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ. ศ. 2542 หมายถึง มอบหมายให้มีอำนาจจัดการ หรือทำการแทนซึ่งหากพิจารณาตามรากศัพท์ แล้ว empowerment มาจากภาษาละตินว่า “Petere” แปลว่า มีความหมาย (to be able) พจนานุกรมของ Webster (2010) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจ และอีกความหมายหนึ่ง คือ เป็นผลลัพธ์ของการให้อำนาจ โดยแสดงออกถึงคุณสมบัติของการมีอำนาจในการควบคุมจัดการเข้าไปในอิทธิพลและการใช้ทรัพยากรหรือความรู้ความสามารถของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Gibson (1981) ได้อธิบายความหมายของเสริมพลังอำนาจว่า คือ แนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับ และชื่นชมการส่งเสริมการพัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเอง และแก้ปัญหาด้วยตนเองรวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเอง มีอำนาจ สามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้ ขณะที่ Anderson (1996) ให้ความหมายของการเสริมพลังอำนาจว่า เป็นความรับผิดชอบของส่วนบุคคลในการบรรลุความสำเร็จ และคงไว้ซึ่งภาวะสุขภาพและความผาสุก ซึ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของแต่ละคนที่จะพบความต้องการของตนเอง และสามารถควบคุมชีวิตตนเอง ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การเสริมพลังอำนาจ

หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการใช้อำนาจโดยการส่งเสริมการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเองรวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตเพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง

Stewart (1977 อ้างถึง Invanchev, Konopaske & mettenson, 2008) ได้ให้ความหมายของการเสริมพลังอำนาจ หมายถึง การกระตุ้น (Encouraging) และ/หรือ การช่วยเหลือ (Assisting) บุคคลหรือกลุ่ม ให้มีการตัดสินใจที่มีผลต่องาน Conger and Kanunko (1988 อ้างถึงใน Invanchev, Konopaske & mettenson, 2008) ได้อธิบายว่าการส่งเสริมพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการสร้างความพอใจต่อผลงานของตนเอง (Self – Efficiency) ของสมาชิกในองค์การโดยการเสริมพลังอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ทั้งในองค์การอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการขณะที่ Invanchev, Konopaske & mettenson, 2008 อธิบายว่า การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง การขจัดอุปสรรคที่ทำให้บุคคลหรือองค์การไม่มีอำนาจ โดยมีปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ที่เป็นการเสริมพลังอำนาจ คือ การช่วยสมาชิกขององค์การให้มีความสามารถในการทำงานเป็นอย่างดี และการเพิ่มความสอดคล้องของความพยายาม กับผลการปฏิบัติงานในการทำงานสำเร็จ

อย่างไรก็ตามนิยามของการเสริมพลังอำนาจในทัศนะของภาวะผู้นำการให้บริการที่ได้มีผู้ศึกษาไว้มีรายละเอียดดังนี้ Sendjaya and Jams (2002) อธิบายว่า การเสริมพลังอำนาจ คือ การอนุญาตให้ปฏิบัติการสร้างสรรคงาน ปราศจากการวิตกกังวล โดยการสนับสนุนการพัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการตอบสนองความต้องการของตนเอง และแก้ปัญหาด้วยตนเองมีอำนาจ และมีอิสระการตัดสินใจ สนับสนุนให้ได้รับความรู้ และทักษะในการทำงานตลอดจนการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน

การเสริมพลังอำนาจเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการให้บริการ ที่ถูกนำเสนอโดย Patterson (2003) ที่ศึกษาองค์การจะประสบความสำเร็จและก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคนซึ่งบุคลากรในองค์การมีอิสระที่จะคิดและทำสิ่งต่างๆ ได้ สามารถซักถามถึงนโยบาย และวิธีปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ หรือการบริหารงาน หรือแม้กระทั่งได้มีโอกาสทดลอง และประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ใหม่เราได้วิธีการนี้ว่า Self- Empowerment คือ การให้บุคลากรของตน ให้บุคลากรทุกคน

ได้รับทราบข้อมูล และมีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กร โดยผู้นำต้องรับฟังและนำความคิดของพวกเขามาใช้ให้องค์กรมีการปรับปรุงและประสบการณ์ การหยั่งรู้และความคิดสร้างสรรค์ของเขาเอง เพื่อช่วยให้องค์กรมีการปรับปรุงและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในปี Patterson (2003) ร่างคำกล่าวของ Greenleaf ว่าการส่งเสริมพลังอำนาจเป็นบิดาของการขับเคลื่อน (The Future of the empowerment) เนื่องจากการเสริมพลังอำนาจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการให้บริการ การเสริมพลังอำนาจ คือ การมอบหมายอำนาจให้กับบุคคลอื่น การรับฟังอย่างตั้งใจ ทำให้บุคคลนั้นรู้สึกมีคุณค่ามุ่งเป้าหมายการทำงานเป็นทีมและให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และยุติธรรม นอกจากนี้แล้วผู้นำการให้บริการจะเสริมพลังอำนาจโดยการสอน และพัฒนาผู้อื่น กล่าวคือ ผู้นำการให้บริการต้องการเห็นผู้อื่นเจริญก้าวหน้า และให้ความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญและ Winston (2004) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการให้บริการ โดยใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำการให้บริการ โดยใช้องค์ประกอบในโมเดลของผู้นำการให้บริการที่นำเสนอโดย Patterson เพื่อสร้างโมเดลของผู้นำการให้บริการของวิทยาลัย Heritage Bible ซึ่งสอดคล้องกับ Waddell (2006) ที่ได้พัฒนาโมเดลภาวะผู้นำการให้บริการของ Patterson ซึ่งการเสริมพลังอำนาจยังคงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการให้บริการ

Poon (2006) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจ คือองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการให้บริการ ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับผู้ตาม กลายเป็นผู้นำการให้บริการด้วยตัวของเขาเอง ด้วยการเสริมพลังอำนาจเป็นความรับผิดชอบของผู้นำการให้บริการที่จะให้อำนาจแก่ผู้ตาม อิสรภาพตัดสินใจ และช่วยสนับสนุนให้พวกเขาไปถึงเป้าหมายที่พวกเขาต้องการ และเสริมสร้างความสามารถของบุคลากร ในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตัวเอง สอดคล้องกับ Moosbrugger and Patterson (2008) ที่ว่าบุคลากรจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการช่วยเหลือและปฏิบัติหน้าที่โดยการสนับสนุนจากกลุ่ม และสังคมจะเห็นได้จากผลการศึกษาของอนุศาสตราจารย์ Elliot เป็นผู้นำหนึ่งที่พยายามส่งเสริมการศึกษาพระคัมภีร์ไบเบิลกับกลุ่มเยาวชน โดยพบว่า การส่งเสริมพลังอำนาจให้กับเยาวชนเหล่านั้นจะสร้างให้พวกเขาได้ทำในสิ่งที่แตกต่างมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้องค์ประกอบย่อยของการเสริมพลังอำนาจข้างต้นผู้นำจะต้องยึดหลักในการเสริมพลังอำนาจ โดยคำนึงถึงหลักการที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้มอบประกอบด้วย 1) มอบงานที่ถนัดจะมีความรู้มีความสามารถ 2) มอบให้พอดีกับความสามารถและประสบการณ์ของผู้รับมอบ 3) สร้างบรรยากาศที่ดีและใช้วิธีการ

มอบหมายที่เหมาะสม 4) ผู้รับมอบต้องยินยอมเต็มที่จะทำงานและ 5) รอบแล้วต้องควบคุมดูแลติดตามผลส่วนหลักที่เกี่ยวข้องกับงานที่ควรมอบและไม่ควรมอบผู้นำจะต้องเสริมพลังอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมอบได้โดยผู้นำจะต้องไม่ทำงานเอง ยกเว้น 1) งานนโยบาย 2) การวางแผนงาน 3) การลับเฉพาะ 4) งานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำเองโดยเฉพาะหรือตามกฎหมายระเบียบแบบแผนระบุว่าต้องทำเองหรืองานที่ระบุตัวบุคคลและ 5) งานอื่นที่มีความสำคัญพิเศษ (เนตร์พัฒนา ยาวิลาศ, 2546)

เยาวลักษณ์ เมณฑกานวงษ์ และอภิญา จำปามูล (2555, หน้า 131) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศตามการรับรู้ของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการโรงพยาบาลทั่วไป ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย 1) ให้ข้อมูลข่าวสาร 2) ให้การช่วยเหลือ 3) ส่งเสริมสนับสนุน 4) ให้ทรัพยากร

กุนนที พุ่มสงวน (2557, หน้า 89) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสร้างเสริมพลังอำนาจทางสุขภาพ : บทบาทที่สำคัญของพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย 1) ให้ข้อมูลข่าวสาร 2) ให้การช่วยเหลือ 3) ส่งเสริมสนับสนุน 4) ประสานงาน 5) อำนวยความสะดวก

จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล และยุพิน อังสุโรจน์ (2547, หน้า 26) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย 1) ให้ข้อมูลข่าวสาร 2) ให้การช่วยเหลือ 3) ส่งเสริมสนับสนุน 4) ให้ทรัพยากร 5) โอกาส

ฉวีวรรณ ส่องสุวรรณ (2554, หน้า 57) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยงานการเสริมสร้างพลังอำนาจแลองค์กรพยาบาลที่เป็นเลิศตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย 1) ให้ข้อมูลข่าวสาร 2) ส่งเสริมสนับสนุน 3) ให้ทรัพยากร 4) โอกาส 5) ให้การยอมรับ 6) เพิ่มความรู้

ชัยวิชิต เขียรชนะ และศศิมาจ ฌ วิเชียร (2559, บทคัดย่อ)

ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์มุมมองการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา : วิธีวิทยาคิว ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย

1) ประสานงาน 2) เป้าหมายชัดเจน 3) การบริหารที่ดี

ปภาพิณท์ รุณธาดู, วัลนิกา ฉลากบาง, จ่านง วงษ์ชาชม และพรเทพ เสถียรนพแก้ว (2559, หน้า 25) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาจิตสาธารณะด้วยกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้นำนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย 1) ให้การช่วยเหลือ 2) เสียสละ 3) มุ่งมั่นพัฒนา

ปองภพ ภูจอมจิตร, ปรีชา คัมภีรปกรณ์ และนุกุล กุดแกลง (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย 1) ให้ข้อมูลข่าวสาร 2) เพิ่มความรู้

วิทยา ทองดี (2558, หน้า 1) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย 1) ให้ข้อมูลข่าวสาร 2) ให้การช่วยเหลือ 3) ให้ทรัพยากร 4) ประสานงาน 5) อำนวยความสะดวก 6) โอกาส 7) เพิ่มความรู้ 8) ให้พลังอำนาจ

ศรายุทธ รัตนปัญญา, สมคิด พรหมจ้อย และสุพัทธ์ พิบูลย์ (2559, หน้า 201) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะโดยประยุกต์ใช้การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย 1) ให้ข้อมูลข่าวสาร 2) ให้การช่วยเหลือ 3) ส่งเสริมสนับสนุน 4) เพิ่มความรู้ 5) ให้อำนาจ

ศิวนาถ ไชมาศ, ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, จ่านง วงษ์ชาชม และชไมพร รักษาสุข (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบย่อยของการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย 1) ส่งเสริมการสนับสนุน 2) อำนวยความสะดวก 3) โอกาส 4) เพิ่มความรู้

ตาราง 5 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจ

องค์ประกอบย่อยของ การมุ่งมั่นพัฒนาและ เสริมพลังอำนาจ	เยาวลักษณ์ เมณฑกาณรงค์ และคณะ 2555	กุนนที พนมสงวน 2557	จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล และคณะ 2547	ฉวีวรรณ ล่องสุวรรณ 2554	ชัยวิชุด เชียรชนะ และคณะ 2559	ปภาพิณฑ์ รุณธาดู และคณะ 2559	ปองภาพ ภูจ้อมเลิศร และคณะ	วิทยา ทองดี 2558	ศรกาญจนา รัตนปัญญา และคณะ 2559	ศิวานา ไชยมาศ และคณะ	รวม
1. ให้ข้อมูลข่าวสาร	√	√	√	√			√	√	√		7
2. ให้การช่วยเหลือ	√	√	√			√		√	√		6
3. ส่งเสริมสนับสนุน	√	√							√	√	4
4. ให้ทรัพยากร	√		√	√				√			4
5. ประสานงาน		√			√			√			3
6. อำนวยความสะดวก		√						√		√	3
7. โอกาส			√	√				√		√	4
8. ได้รับการยอมรับ				√							1
9. เพิ่มความรู้				√			√	√	√	√	5
10. เป้าหมายชัดเจน					√						1
11. การบริหารที่ดี					√						1
12. เสียสละ						√					1
13. มุ่งมั่นพัฒนา						√					1
14. ให้อำนาจ							√	√			2

จากตาราง 5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบระดับสูง (ในที่นี่ใช้ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อยรวม 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 ให้ข้อมูลข่าวสาร

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ให้การช่วยเหลือ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 เพิ่มความรู้

สรุปการมุ่งมั่นพัฒนาและการเสริมพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการใช้อำนาจโดยการส่งเสริมการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเองรวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตเพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การให้ข้อมูลข่าวสาร โดยการ มีป้ายแสดงขั้นตอนการทำงานติดไว้ในที่มองเห็นเด่นชัด จัดหาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ มีการสื่อสารการให้บริการอย่างต่อเนื่อง มีการประชาสัมพันธ์ในทุกด้าน 2) ให้การช่วยเหลือ โดย มีการช่วยแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดปกติโดยเร็ว การให้ออกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ 3) เพิ่มความรู้ โดยการตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

1.6.3 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้าน การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน

ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงจากชุมชนยัภย์เล็กเป็นสถาบันทำให้ชีวิตคนนั้นเปลี่ยนไปอาจถึงกับเกิดความรู้สึกสูญเสียไปได้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องคิดถึงวิธีการสร้างกลุ่มชนในระหว่างผู้ร่วมงานในสถาบัน การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ชี้แนะว่า “กลุ่ม” ที่แท้จริงสามารถสร้างให้เกิดได้ในท่ามกลางผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจ และวงการอื่น กระบวนการสร้าง “กลุ่ม” จำเป็นต้องมีทักษะ มีเวลาเพียงพอและการยอมรับจากปัจจัยแวดล้อมในทุกระดับเพื่อทุกปัจจัยแวดล้อม จะได้รับประโยชน์เต็มที่ ควรเป็นการก้าวที่ละขั้นต่ำหมายสูงสุดของผู้นำแบบผู้รับใช้คือการสร้างกลุ่ม ซึ่งเป้าหมายร่วมและความเท่าเทียมกันได้รับชัยชนะ องค์การที่ตั้งอยู่บนหลักการเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดรางวัลและประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม Greenleaf (1977) ยอมรับว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ได้มาจากการรับการอบรม จะเป็นการค่อยๆ พัฒนาเปลี่ยนแปลง และเชื่อมั่นว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคล และการอุทิศตนเองเพื่อเติบโตของพืชอย่างต่อเนื่อง Depree (1977, หน้า 130) ยังเน้นอีกว่า “คุณภาพของสติปัญญาไม่ใช่ข้อบ่งชี้ถึงลักษณะการเป็นผู้นำแต่เป็นสภาพคุณลักษณะของบุคคลทั้งครกต่างหาก” ผู้นำแบบผู้รับใช้เริ่มด้วยการทบทวนพิจารณาไตร่ตรองอีกครั้งเกี่ยวกับระบบความเชื่อของตน และตั้งใจที่จะให้คนและหลักการแห่งความถูกต้องอยู่เหนือความต้องการในระยะสั้นๆ ของโครงการ และแม้กระทั่งความต้องการส่วนตัวนอกจากนี้ผู้นำคือผู้ที่เริ่ม

เดินทางและเริ่มการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย “คิด พุดและปฏิบัติราวกับว่าต้อง
รับผิดชอบต่อทุกคนที่อาจได้รับผลกระทบจากความคิดวาทะและการกระทำของตน”

มีผู้ให้ความหมายหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการสร้าง
ชุมชนตามแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ดังนี้

Thompson (2005, p.95) ให้ความหมายของคำว่า “กลุ่มชน” หมายถึง
“สังคม” เช่น การทำในองค์กรกลุ่มชนหมายถึงการพึ่งพากันและกันคนที่เป็ผู้นำ
ที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ และสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้าง
บรรยากาศทางจริยธรรมและค้ำจุนสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์กร
ของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Greenleaf (2002, p.37) ได้อธิบายความสำคัญของการสร้างกลุ่ม
ว่าภายในกลุ่มเองเท่านั้น ที่สามารถให้ความรักและการเยียวยาที่จำเป็นต่อการมีสุขภาพที่ดี
ได้ กรีนลีฟได้ให้คำแนะนำว่าให้ ก้าวที่ละก้าว เพื่อว่าทุกคนจะได้รับผลประโยชน์จากทุกๆ
ก้าว องค์กรใดที่วางรากฐานบนหลักการนี้จะมีศักยภาพก่อให้เกิดรางวัลตอบแทนที่ยิ่งใหญ่
แก่องค์กรอื่น

Livovich (1999, p.250) ได้ขยายแนวคิดเพิ่มเติมว่า กลุ่มคือการมา
อยู่ร่วมกันเพื่อการแสวงหาจุดประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่างที่ให้ความหมายกับชีวิต

Taylor Gillians (1998, p.31) ได้อ้างถึงความสำคัญของการสร้างกลุ่ม
ดังนี้เพื่อสามารถบรรลุถึงการสร้างกลุ่มแห่งการเรียนรู้โดยแท้จริงผู้นำจำเป็นต้องมี
คุณลักษณะ 9 ประการก่อนหน้านี้อยู่ในระดับที่ดีเลิศก่อนทั้งนี้เพราะคนธรรมดาทั้ง 9
ประการดังกล่าวเป็นคุณลักษณะที่สนับสนุนและเพื่อให้เกิดการสร้างกลุ่มขึ้น

สรุปคุณลักษณะการตั้งชุมชน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
หมายถึง การแสดงถึงความรับผิดชอบต่อกลุ่มผู้นำที่มีต่อ “กลุ่มชน” หมายถึง “สังคม”
เช่นการทำในองค์กรกลุ่มชนหมายถึงการพึ่งพาการและการที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพต้อง
เป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ และสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทาง
จริยธรรมและ ค้ำจุนสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็
การสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2553, หน้า 5)
ได้นำเสนอหลักสูตรผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Leader) “ ส่วนของการ
ประชุมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานในหลักสูตรนำร่อง ปี 2553 ” ได้กล่าวว่

องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนคือ 1) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 2) ร่วมแก้ไขปัญหา 3) การเกื้อกูลกัน

จุฑารัตน์ ชมพันธุ์ (2555, หน้า 123) ได้ทำการแปลเรื่อง การวิเคราะห์หลัก “การมีส่วนร่วมของประชาชน” ใน “The Public Participation Handbook: Making Better Decisions through Citizen Involvement” ในบริบทประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนคือ 1) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 2) ร่วมแก้ไขปัญหา 3) สื่อสาร 2 ทาง 4) การแก้ปัญหาแท้จริง 5) สอดคล้องนโยบาย 6) มีประสิทธิภาพ

ฉัตรฯ โพธิ์พุ่ม (2557, หน้า 112) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนคือ 1) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 2) การเกื้อกูลกัน 3) สอดคล้องนโยบาย

ชนิกานต์ เสียงเย็น และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2557, หน้า 154) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน จิตวิญญาณในการทำงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนคือ 1) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 2) สอดคล้องนโยบาย

มัทธีรัตน์ บำรุงจิตต์ และศศิมาศ ณ วิเชียร (2558, หน้า 22) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของสื่อยอดภาวะผู้นำในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนคือ 1) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 2) มีประสิทธิภาพ 3) การทำงานเป็นกลุ่ม

งานประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2557, หน้า 62) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนคือ 1) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 2) ร่วมแก้ไขปัญหา 3) การทำงานเป็นกลุ่ม 4) ร่วมรับผิดชอบ

สุนทร โคตรบรรเทา (2550, หน้า 12) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน

คือ 1) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 2) ร่วมแก้ไขปัญหา 3) การทำงานเป็นกลุ่ม 4) ร่วมตัดสินใจ

อรอุมา วิไลย์ และปัทมศิริ ชีรานุรักษ์ จารุชัยนิวัฒน์ (2557, หน้า 792) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในเด็กอนุบาล ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนคือ 1) การเกี่ยวกลุ่มกัน 2) การทำงานเป็นกลุ่ม

ตาราง 6 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน

องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วม	สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน กพ. 2553	จุฑารัตน์ ชุมพันธุ์ 2555	ฉัตรภา โพธิ์พุ่ม 2557	ชนิกานต์ เสียงเย็น และคณะ 2557	มีพัทธ์รัตน์ บำรุงจิตต์ และคณะ 2558	งานประกันคุณภาพการศึกษา ราชภัฏภูเก็ต 2557	สินทร โตตรบรรเทา	อรอุมา วิไลย์ และคณะ 2557	รวม
1. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น	√	√	√	√	√	√	√		7
2. ร่วมแก้ไขปัญหา	√	√				√	√		4
3. การเกี่ยวกลุ่มกัน	√		√					√	3
4. สื่อสาร 2 ทาง		√							1
5. แก้ปัญหาแท้จริง		√							1
6. สอดคล้องนโยบาย		√	√	√					3
7. มีประสิทธิภาพ		√			√				2
8. การทำงานเป็นกลุ่ม					√	√	√	√	4
9. ร่วมรับผิดชอบ						√			1
10. ร่วมตัดสินใจ							√		1

จากตาราง 6 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบระดับสูง (ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อยรวม 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ร่วมกันแก้ไขปัญหา

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การทำงานเป็นกลุ่ม

สรุปการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน หมายถึง การพึ่งพากันและกัน คนที่เป็นผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ และสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและค่านิยมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์การของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น โดยการส่งเสริมความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้ รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ 2) ร่วมกันแก้ปัญหา โดยการ เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหา สามารถตัดสินใจล่วงหน้า ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน เมื่อมีปัญหา มีการรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำในการแก้ปัญหาใดๆ และ 3) การทำงานเป็นกลุ่ม โดยการ ปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์การอย่างเคร่งครัด ยอมรับความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกันและกัน อุทิศตน เพื่อความสำเร็จของงาน พยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยไม่มีการร้องขอ กำหนดเป้าหมายชัดเจน

1.6.4 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้าน การมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี

กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้บังคับให้ใครเดินตาม แต่จะต้องมีศักยภาพในการนำตัวเอง มุ่งไปยังเป้าหมายที่วางไว้ โดยสามารถควบคุมความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมได้ด้วยตัวเอง ไม่ออกแวกหวั่นไหว จนทำให้คนรอบข้างเห็นศักยภาพในการมี “ภาวะผู้นำ” สอดคล้องกับสุภาษิตการบริหารที่กล่าวไว้ว่า “ผู้นำมิใช่ผู้ที่

อยากจะเดินนำคนอื่น แต่ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากจะเดินตาม” ดังนั้น พื้นฐานสำคัญของการมีภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการนำตนเอง หากเราต้องการให้ผู้อื่นเดินตรงไปข้างหน้า ตัวเราเองต้องควบคุมตัวเอง ไม่ให้ออกนอกกลุ่มนอกทาง พระพุทธเจ้าเคยตรัสถึงภาวะผู้นำเอาไว้ว่า “ยามฝูงโคว่ายน้ำข้ามฟาก หากโคจ่าฝูงนำไปตรง โคบริวารก็จะว่ายตรง หากโคจ่าฝูงนำไปคด โคบริวารก็ว่ายคดตามไปด้วย” ดังนั้น อาจไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะบอกว่าสมาชิกคนใด ในองค์กรควรจะเป็นผู้นำในอนาคต แต่สิ่งหนึ่ง ซึ่งฉายแววให้เราได้มองเห็นง่ายที่สุดคือ คนใดมีความสามารถในการนำตนเองได้ดีกว่าใคร ผู้นำนั้นจะเป็นบุคคลที่สามารถควบคุมตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานได้ มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง มีความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาและรับผิดชอบปัญหาที่จะเกิดตามมา ตรงข้ามกับคนที่ไม่มีความมั่นใจในตัวเอง มองไม่เห็นคุณค่าของตัวเอง มักต้องการพิสูจน์ตัวเองด้วยการใช้คนอื่น เพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง แต่ก็มักไม่กล้าทำอะไรเนื่องจากกลัวความล้มเหลว

เนื่องจากการบริหารกับความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำมีอาจแยกขาดจากกันได้โดยสิ้นเชิง อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสูงสุดของงานบริหาร ดังที่ Maxwell (1999) ได้กล่าวไว้ว่า “Everything rise and falls on leadership. ทุกสิ่งทุกอย่างจะก้าวหน้าหรือล้มเหลวก็เพราะภาวะผู้นำ” ความเป็นผู้นำสามารถสร้างความผูกพันหรือความแตกแยกของคนได้ ขณะเดียวกันก็สามารถสร้างความสามัคคีหรือส่งเสริมความลับสนวน่วนวายได้ และยังสามารถสร้างแรงบันดาลใจหรือทำลายลงได้ อย่างไรก็ตาม การบริหารจะเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการนำเป็นเรื่องของอำนาจ อิทธิพลทำให้เกิดแรงบันดาลใจ และจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่โดยทั่วไปแล้วผู้นำมักจะละเลยความเกี่ยวข้องของทั้งสองส่วนนี้ จึงทำให้มักเกิดปัญหาในงานการบริหารเช่น ผู้นำบางคนมีวิสัยทัศน์ดีแต่ขาดความสามารถในการสร้างทีมงาน ในขณะที่ผู้นำอีกคน อาจเก่งการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้อื่น และสร้างทีมงานแต่ขาดวิสัยทัศน์เป็นต้น โดยปกติแล้ว ปัญหาของการทำงานเป็นทีมมักมีสาเหตุจากความแตกต่างกันของคนในทีม ดังนั้น ในฐานะผู้สร้างทีมงานต้องพยายามลดแรงเสียดทานที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีมโดยต้องยอมรับว่าสิ่งที่ช่วยเสริมเติมเต็มความแข็งแกร่งของทีมคือความแตกต่างๆ ที่มีอยู่ในทีม ไม่จำเป็นต้องทำให้ทุกคนในทีมเหมือนกัน แต่ควรใช้ความแตกต่างเป็นจุดแข็ง โดยแบ่งงานกันทำให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ความเต็มใจหรือความถนัดของแต่ละคน เพื่อไปสู่

เป้าหมายเดียวกัน เมื่อสมาชิกที่มงานต่างให้ความยอมรับนับถือต่อกันแล้ว ความแตกต่างของแต่ละคนจะกลายเป็นพลังเสริมเพิ่มจากปกติ หรือการประสานพลัง/ การสร้างพลังร่วม (synergy) ทำให้การทำงานเป็นทีมเพิ่มความแข็งแกร่งและเพิ่มผลงานมากยิ่งขึ้น หน้าที่หลักของผู้นำจึงเป็นการทำให้บุคลากรโดยสมาชิกแต่ละคนให้การยอมรับนับถือต่อกัน และสร้างเสริมทีมงานให้ใช้จุดแข็งมาเพิ่มผลผลิตพร้อมกับช่วยจัดจุดอ่อนที่มีให้หมดไป แต่โดยทั่วไปผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะมุ่งทำเทียมการยกระดับการทำงานของสมาชิกที่เป็นผู้ผลิตหรือผู้ปฏิบัติให้มีผลงานมากขึ้น ในขณะที่ผู้ผลิตก็จะมีบทบาทในการลงมือทำงาน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เท่าที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลงานขึ้นเท่านั้น โดยละเอียดหรือให้ความสนใจในการนำคอนข้างน้อย จึงส่งผลต่อประสิทธิผลของงานในที่สุด

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เปลี่ยนแปลงไปมาก จากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันภายในเป็นการให้ความร่วมมือ การเงินรางวัลที่เป็นวัตถุประสงค์ของ กลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ชี้ให้เห็นถึงสังขรณ์ที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมาคือ ผู้นำควรมี ความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำคน มีพฤติกรรมเพียงแต่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงานให้ ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรม หรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และ ก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างทีบุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำคิดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือ เจริญเติบโตในหน้าที่การงานต่างๆ ที่เขามีศักยภาพ ก็จะเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนอง คลองธรรม ดังนั้น ผู้นำที่ดีที่จะต้องขจัดกฎเกณฑ์ ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไป ออกจากผู้ตามเพื่อที่จะให้ พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำ ได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งสนับสนุน ให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่ง เพื่อการ ควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จของ องค์การโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตาม แล้ว Daff (2005) โดยแยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบคือ ผู้นำแบบเผด็จการ (authoritarian management) จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตาม ไม่กระตือรือร้น เฉยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับ

มอบหมายเท่านั้น ผู้นำแบบมีส่วนร่วม(participative management) จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (stewardship) จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตาม เป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น และผู้นำใฝ่บริการ (servant leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตามที่เป็นความรับผิดชอบพื้นฐาน ที่จัดบำรุงทะนุถนอมปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ซึ่งจะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม (Yukl,2002) โดย Greenleaf (1977) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ ที่ต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่นในระดับจิตสำนึก จะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำใฝ่บริการเพื่อทำให้ผู้ตามเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้นเป็นตัวของตัวเองมากขึ้นและกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นเช่นเดียวกัน

ภาวะผู้นำแบบบริการเป็นแนวคิดพื้นฐานที่เกิดจากใจภายในสู่ภายนอก (inside-out)(Covey, Cited in Lawrence, 2002) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการนำไปสู่ความสำเร็จ แต่มีเพียงไม่กี่คนที่จะเรียนรู้วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้มีจิตใจของคนรับใช้หรือมีหลักการสำคัญโดยให้บริการผู้อื่นก่อน อย่างไรก็ตาม การที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงในปัจจุบันนี้ สิ่งหนึ่งที่ใช้ได้ผลเสมอ คือ การดำเนินชีวิตตามหลักการอยู่ร่วมกันอย่างเพื่อประโยชน์ต่อกันและแบบชนะทุกฝ่ายหรือ win-win เพราะหลักการนี้เป็นสากล เป็นสิ่งที่เป็นอยู่จริงโดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลา หรือสถานการณ์ใดๆ อยู่เหนือวัฒนธรรมมีอยู่ในทุกศาสนาหรือปรัชญาหลักหลักของโลก ดังนั้นแม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงเพียงใด แต่หากบุคคลหรือองค์การดำเนินไปบนพื้นฐานของหลักการนี้แล้ว ก็จะสามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวงได้ อีกทั้งสามารถนำพาตนหรือองค์การให้มุ่งสู่ ความมีประสิทธิผลและความยิ่งใหญ่ได้ แต่ในปัจจุบันภาวะผู้นำแบบนี้ยังถูกละเลย จะเห็นได้จากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยังไม่มีแพร่หลายในประเทศไทย ในขณะที่ต่างประเทศได้มีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องของตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นตัวแปรประกอบด้วยองค์ประกอบที่มี

ค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพสภาพที่ต้องการศึกษา ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้แสดง/ระบุ/บ่งบอก ถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างกว้าง แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างจุดเวลา ช่วงเวลาที่ต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบบริการจึงให้ความสำคัญกับการนำตนเอง ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำทีม นำองค์การและมีกระบวนการที่เหมาะสมในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ใน 4 ประเด็นหลักคือ ประเด็นแรก ภาวะผู้นำแบบบริการเน้นที่ความต้องการของปัจเจกชน ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นที่ความต้องการขององค์การ ประเด็นที่สอง ภาวะผู้นำแบบบริการมีแนวโน้ม ให้บริการก่อน ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะนำก่อน ประเด็นที่สาม ภาวะผู้นำแบบบริการจะรักดีต่อปัจเจกชน ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะรักดีต่อองค์การ และประเด็นสุดท้ายภาวะผู้นำแบบบริการจะมีอิทธิพลผ่านแนวคิดการให้บริการ (service) พร้อมทั้งให้อิสระและอำนาจดูแลตนเอง ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้อิทธิพลผ่านแนวคิดผู้นำแบบศรัทธาบารมี (charismatic)

ชลธิชา เขียวบริสุทธ์ (2557, หน้า 29) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดีประกอบด้วย 1) ชัดเจน 2) เป็นไปได้ 3) เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ 4) บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

นภวรรณ คณานุกรักษ์ (2554, หน้า 128) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดีประกอบด้วย 1) ชัดเจน 2) เป็นไปได้ 3) เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ 4) สร้างสรรค์

พิพัฒน์ ไทรพิง (2552, หน้า 55) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการจัดการเพื่อความมั่นคงและสมรรถนะในการบรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบันการเงิน : กรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร วิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดีประกอบด้วย 1) ชัดเจน 2) เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ

ภูษิต รุ่งแก้ว, นิพนธ์ ศุขปรีดี และบุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน บัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมี วิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดีประกอบด้วย 1) เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ 2) เหมาะสม 3) การมี ส่วนร่วม

สมชาย เทพแสง (2559, หน้า 134) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ สมดุล : รูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของ การมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดีประกอบด้วย 1) ชัดเจน 2) เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ 3) บรรลุผล 4) เหมาะสม 5) การมีส่วนร่วม

สุภาพร ตำนปิยโชคกุล, ปุณญพัฒน์ ไชยเมล์ และวัลลภา เขยบัวแก้ว คชภักดี (2558, หน้า 200) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรสาธารณสุข สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดีประกอบด้วย 1) สร้างสรรค์ 2) การมีส่วนร่วม

แสงเดือน ตรีนันทวัน และ ปิยนารถ บุญมีพิพิธ (2559, หน้า 1,376) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของนักเรียนในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดีประกอบด้วย 1) ชัดเจน 2) การมีส่วนร่วม 3) ความสามารถ

ธิษยา สาธรสันติกุล, ทศนา แสงวงศ์ดี และสมชาย เทพแสง (2560, หน้า32) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ 2) สร้างสรรค์ 3) การมีส่วนร่วม 4) การจูงใจ

เอษรา ฮามี, อิศรัฎฐ์ รินไธสง และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2558, หน้า 66) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างเชิงผลภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนราธิวาส ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดีประกอบด้วย 1) สร้างสรรค์ 2) การสื่อสาร

ตาราง 7 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี

องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์	ชลธิชา เขียวบริสุทธิ์ 2557	นภาพรณ คณานุกัณฑ์ 2554	พิพัฒน์ ไทรพัก 2552	ภูษิต รุ่งแก้ว และคณะ 2550	สมชาย เทพแสง 2559	สุภาพร ด่านชัยโชติกุล และคณะ 2558	แสงเดือน ตรีนันทวัน และคณะ 2559	ธัชยา สาทรสันติกุล และคณะ 2560	เอษรา ฮามิ และคณะ 2558	รวม
1. ชัดเจน	√	√	√		√		√			5
2. เป็นไปได้	√	√								2
3. เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ	√	√	√	√	√			√		6
4. บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย	√				√					2
5. สร้างสรรค์		√				√		√	√	4
6. เหมาะสม				√	√					2
7. การมีส่วนร่วม				√	√	√	√	√		5
8. ความสามารถ							√			1
9. จูงใจ								√		1
10. การสื่อสาร									√	1

จากตาราง 7 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบระดับสูง (ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อยรวม 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ชัดเจน

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การมีส่วนร่วม

องค์ประกอบย่อยที่ 4 สร้างสรรค์

สรุปการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่จะต้องสามารถมองภาพอนาคต และกำหนดจุดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมาย

ปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้ ประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ 1) การบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย คือ มีการส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด มีการกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ มีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในอง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน มีการกำกับ ติดตาม และการประเมินผลการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ 2) ชัดเจน คือ มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสาร โต้ตอบ แบบ 2 ทิศทาง เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง มีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร ให้กับบุคลากรขององค์กร มีการสื่อสาร เผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน 3) การมีส่วนร่วม คือ การสร้างความผูกพันและความร่วมมือภายในองค์กร การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันในทุกระดับ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร การมอบอำนาจในการตัดสินใจการดำเนินการให้แก่บุคลากรฝ่ายต่างๆ 4) สร้างสรรค์ คือ มีวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร สนับสนุนให้สร้างสรรค์หมั่นปรับปรุงกระบวนการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีมุมมองที่แตกต่างเพื่อปรับปรุงการทำงานใหม่ในส่วนงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการบริการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริการ

1.6.5 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้าน การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ

ผู้นำการให้บริการพยายามเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน นอกจากนี้มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และคุณลักษณะของการเห็นอกเห็นใจไว้ดังนี้คือ thomson (2505) กล่าวว่า ผู้นำการให้บริการพยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคน และต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายรวมถึงการยอมรับ

ความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย Wong (2005, cite in Thompson, 2005) กล่าวว่า การเข้าใจผู้อื่นเป็นการเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละบุคคลในความเป็นตัวตนที่แท้ของเขา เพื่อสามารถที่จะระบุความต้องการของแต่ละคนได้ รวมถึงการแสดงความรักห่วงใยในบุคคลแต่ละคน Greenleaf (1977) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเข้าใจผู้อื่นคือการยอมรับเป็นผู้ให้บริการในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอยู่เสมอต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ แต่ไม่ควรยอมรับความพยายามของบุคคลที่จะสร้างภาพการเป็นคนดีในบางครั้งบางคราว และพยายามเข้าใจกิจกรรม พฤติกรรม และความตั้งใจของผู้อื่น Maxwell (1996, อ้างถึงในบังอร ไชยเผือก. 2550) กล่าวว่าภาวะผู้นำเริ่มที่ใจ (Heart) ไม่ใช่สมอง (Brain) และเพื่อมิตรภาพที่แท้จริงได้รับการพัฒนา Maxwell ยังเสริมต่อไปว่า เมื่อผู้นำสามารถรับรู้ตามได้อย่างแท้จริงผู้นำจะได้รับความเคารพนับถือและปฏิบัติตามพร้อมที่จะตามผู้นำด้วยความเต็มเปี่ยม และ Jennings (2002) Taylor (2002) เห็นว่าคุณสมบัติดีความเข้าใจผู้อื่น กับการฟังซึ่งเป็นอีกคุณสมบัติหนึ่งของภาวะผู้นำการให้บริการ ผู้ฟังที่ตื่นตัวยอมรับข้อความจากผู้อื่น ได้รับทราบความรู้สึกของผู้อื่น นอกจากนี้ ผู้นำการให้บริการยังมีสมมุติฐานว่าผู้อื่นมีความตั้งใจดี ถึงแม้ว่าผู้นำอาจไม่ยอมรับผลงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่นตาม ผู้นำไม่ปฏิเสธตัวตนของคนคนนั้นเมื่อเกิดผลที่ไม่พอใจ ผู้นำการให้บริการยอมรับว่าต้องมีข้อผิดพลาด แต่รู้ดีว่าคุณควรมีความสามารถที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นได้

จากที่กล่าวมา สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบด้านการฟังและการเห็นอกเห็นใจได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่แสดงออกถึงความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของผู้อื่นการเข้าใจบุคลลากรมากกว่าเรียกร้องให้บุคลลากรมาเข้าใจตนเอง การเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลลากรในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลการช่วยให้บุคลลากรรู้เท่าทันในอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียดและการแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยบุคลลากรจากนิยามดังกล่าวสามารถกำหนดองค์ประกอบย่อยของด้านการเห็นอกเห็นใจของภาวะผู้นำการให้บริการได้

ฉัตรภา โพธิ์พุ่ม (2557, หน้า 118) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการรับฟังและเห็นอกเห็นใจ ประกอบด้วย 1) ความแตกต่างของบุคคล 2) การรับฟังปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา

พหล สง่าเนตร และประณต นันทิยะกุล (2558, หน้า 93)

ได้ทำการศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับสูงของกระทรวงกลาโหมตามแนวพระราชดำริเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการรับฟังและเห็นนอกเหนือใจ ประกอบด้วย 1) การรับฟังความคิด

พีรเทพ รุ่งคุณากร, พิมพัสดา อนันต์สิริเกษม และศิริณา จิตต์จรัส (2560, หน้า 1,109) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแห่งการรับใช้ของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน : แนวคิดและทฤษฎีเพื่อการพัฒนา อาเซียน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการรับฟังและเห็นนอกเหนือใจ ประกอบด้วย 1) รับฟังความคิด 2) สะท้อนความคิดผู้อื่น 3) สะท้อนคำพูด 4) อย่ารีบตัดสินใจ 5) ตอบสนองอย่างเหมาะสม

สุนทร โคตรบรรเทา (2550, หน้า 12) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการรับฟังและเห็นนอกเหนือใจ ประกอบด้วย 1) ความแตกต่างของบุคคล 2) รับฟังความคิด 3) ตอบสนองอย่างเหมาะสม

สุพัตรา วัชรเกตุ (2557, หน้า 45) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบรับใช้ : บัญญัติ 10 ประการของผู้นำทางการพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการรับฟังและเห็นนอกเหนือใจ 1) ความแตกต่างของบุคคล 2) การรับฟังความคิด 3) ตอบสนองอย่างเหมาะสม

อรอุมา วิไลย์ และปัทมศิริ ธีรานุรักษ์ จารุชัยนิวัฒน์ (2557, หน้า 800) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในเด็กอนุบาล ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการรับฟังและเห็นนอกเหนือใจ 1) ความแตกต่างของบุคคล 2) การรับฟังความคิด 3) ตอบสนองอย่างเหมาะสม

อาตี๋อนัน มะดอแซ และอับดุลเลาะ ยูโซะ (2559 หน้า 187) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมในทางการเมืองของผู้นำศาสนาในจังหวัดปัตตานี ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยของการรับฟังและเห็นนอกเหนือใจได้แก่ 1) ความแตกต่างของบุคคล 2) รับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) รับฟังความคิด

ตาราง 8 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการรับฟังและเห็นอกเห็นใจ

องค์ประกอบย่อยของการรับฟังและเห็นอกเห็นใจ	ฉัตรภา โพธิ์พิมพ์ 2557	พหุล สง่าเนตร และคณะ 2558	พิรเทพ รุ่งคุณากร และคณะ 2560	สุนทร โคตรบรรเทา	สุพัตรา กัชรเกตุ 2557	อรอุมา วิไลย์ และคณะ 2557	อาทิตย์อนัน มະตອແທ 2559	รวม
1. ความแตกต่างของบุคคล	✓			✓	✓	✓	✓	5
2. รับฟังปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา	✓						✓	2
3. รับฟังความคิด		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4. สะท้อนความคิดผู้อื่น			✓					1
5. สะท้อนคำพูด			✓					1
6. อย่ารีบตัดสินใจ			✓					1
7. ตอบสนองอย่างเหมาะสม			✓	✓	✓	✓		4

จากตาราง 8 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการรับฟังและเห็นอกเห็นใจ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบระดับสูง (ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อยรวม 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 รับฟังความคิด

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ความแตกต่างของบุคคล

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การตอบสนองอย่างเหมาะสม

สรุปการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่แสดงออกถึงความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของผู้อื่นการเข้าใจบุคลากรมากกว่าเรียกร้องให้บุคลากรมาเข้าใจตนเอง การเข้าใจปัญหา และให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลการช่วยให้บุคลากรรู้เท่าทันในอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด และการแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยบุคลากรจากนิยาม

ดังกล่าวสามารถกำหนดองค์ประกอบย่อยของด้านการเห็นอกเห็นใจของภาวะผู้นำการให้บริการได้ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) รับฟังความคิด คือ ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรที่ร่วมงานทุกคน เข้าใจความรู้สึกของบุคลากรแม้ไม่ได้อธิบายด้วยคำพูด เข้าใจถึงความต้องการจำเป็นของบุคลากร เข้าใจบุคลากรมากกว่าเรียกร้องให้บุคลากรมาเข้าใจตัวเอง 2) ความแตกต่างของบุคคล คือ ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ เคารพมติส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกันมองว่าบุคลากรมีคุณค่าและสามารถพัฒนาได้ ให้ความสำคัญกับทุกคนทุกตำแหน่ง 3) การตอบสนองอย่างเหมาะสม คือ ช่วยให้บุคลากรรู้เท่าทันอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด แสดงออกให้เห็นถึงความห่วงใยบุคลากร มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงจัง และค้นหาวิธีเพื่อบริการผู้อื่น มีความเมตตากรุณาและให้อภัยต่อบุคลากร ยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาสแก่บุคลากร

1.6.6 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้าน ความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ความนอบน้อม humility ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง อากาการแสดงความเคารพอย่างสูงเช่น นอบน้อมพระรัตนตรัย อากาการที่ย่อตัวลงแสดงความเคารพ ขณะที่ Patterson (2003) ให้นิยาม ความนอบน้อม หมายถึง การยอมรับตัวเองและการให้ความสำคัญทั้งตัวเองและผู้อื่น

ในมงคลสูตร ความนอบน้อม เป็นมงคลข้อที่ 23 เป็นหลักปฏิบัติที่สอนให้คนรู้จักการวางตัวให้เหมาะสม ลดความเย่อหยิ่ง ลดความหยาบกระด้าง และไม่ให้หลงยึดติดอยู่ในลาภยศอำนาจ และตำแหน่ง ความหมายของความนอบน้อม ความนอบน้อมตรงกับภาษาบาลีว่า นิวาตะ แปลว่า ไม่มีลม ไม่พองลม แต่ควบคุมตนเองให้อยู่ในสภาพปกติที่เป็นจริงเหมือนลูกโป่งที่ยังไม่อัดลมเข้าไป ความนอบน้อม มีลักษณะคล้ายความเคารพแต่เป็นคนละความหมาย กล่าวคือความเคารพ (คาราวะธรรม) เป็นการตระหนักในคุณงามความดีของคนอื่น และสิ่งอื่น แล้วปฏิบัติต่อบุคคลนั้น และสิ่งนั้นอย่างถูกต้องจริงใจ โดยเป็นการแสดงออกทางกายและวาจาเป็นหลัก ส่วนความอ่อนน้อมถ่อมตน (นิวาตะธรรม) นั้นเป็นการตระหนักในตัวเองแล้วสามารถวางตนได้ถูกต้อง เหมาะสม ไม่หยิ่งยโสโอหัง ไม่โอ้อวดเกินความจริง ไม่ยกตนสูงแล้วกดคนอื่นให้ต่ำ มีความสุภาพให้เกียรติผู้อื่นรู้การควรไม่ควร โดยเน้นเรื่องของจิตใจเป็นหลัก (พระโพนบูลย์ ธรรมวิบุโล, 2543)

จากการศึกษาของ Patterson (2003) ความนอบน้อม เป็นแนวคิดที่มักถูกมองว่าต่ำต้อย เชื่องช้า หรือหัวอ่อน แต่อย่างไรก็ตามความนอบน้อมเป็นคุณธรรมที่ไม่เน้นการมีเกียรติและศักดิ์ศรี ความนอบน้อม มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร และผู้นำ เนื่องจาก เป็นสาเหตุเกิดการรู้จักรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่น มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติในทิศทางที่ถูกต้อง โดยปราศจากการใช้อำนาจเผด็จการ และเป็นประชาธิปไตยนอกจากนี้แล้วความนอบน้อม คือ คุณลักษณะการประมาทตน และไม่อวดเก่ง แสดงความสงบเสงี่ยม มองความสำเร็จขององค์การมากกว่าความสำเร็จของตนเอง และเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อความสำเร็จ ผู้นำการให้บริการ คือผู้นำที่มีความยุติธรรมและนอบน้อมถ่อมตน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบบริการ โดยทั่วไปมักจะถูกว่าอ่อนแอเนื่องจาก ผู้นำการให้บริการไม่ใช่จุดศูนย์รวมที่จะนำพาไปสู่ความสำเร็จแต่กลับมองความสำเร็จของผู้อื่นตัวบ่งชี้พฤติกรรมนอบน้อมของผู้นำการให้บริการประกอบด้วย การรับฟังผู้อื่นอย่างเต็มใจ ด้วยความจริงใจ ไม่ใช่เสแสร้งหรือแสดงอาการที่นอกที่ท่าเกินกว่าเหตุจนกลายเป็นการประจบสอพลอ ไม่หึงพยองจากการรับรู้ของผู้อื่น แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพนุ่มนวลไม่หยาบกระด้าง ไม่ทำท่าหยิ่งยโส ไม่มองคนด้วยสายตาเหยียดๆ และแสดงความชื่นชม และความเคารพผู้ใหญ่มากกว่าทั้งทางด้านชาติวุฒิ วัยวุฒิ และคุณวุฒิ ไม่สนใจภาพลักษณ์ หรือการยกยอ แต่จะเพิ่มความสนใจในความรับผิดชอบมีความต้องการที่จะช่วยผู้อื่นอย่างจริงจัง และค้นหาวิธีการเพื่อให้บริการผู้อื่นโดยปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงรู้สึกประทับใจต่อการให้บริการ และเปิดรับการวิจารณ์และคำแนะนำซึ่งเป็นโอกาสที่ดีที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นการบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนหวาน ไพเราะน่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวลชวนสบายใจ ใช้คำพูดที่เหมาะสมได้ถูกกับบุคคล ตลอดจนการมีจิตใจที่อ่อนโยน การมองโลกในแง่ดี โดยใช้ปัญญาไตร่ตรอง (Winston ,2003 ; Waddell, 2006; Poon, 2006 ; Moosbrugger&Patterson,2008)

1. การแสดงออกทางกาย ได้แก่ การแสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง ไม่ทำท่าหยิ่งยโส ไม่มองคนด้วยสายตาเหยียดหยาม รู้จักแสดงความเคารพผู้ใหญ่มากกว่าทั้งทางด้านชาติวุฒิ วัยวุฒิ และคุณวุฒิ รู้จักให้เกียรติแก่สตรี และพร้อมที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การแสดงความนอบน้อมทางกายต้องเป็นไปด้วยความจริงใจ ไม่ใช่แสดงอาการพิณิลพิเทาเกินกว่าเหตุ จนกลายเป็นการประจบสอพลอ

2. การแสดงทางวาจา ได้แก่ การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน ไพเราะ น่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวลชวนให้สบายใจ รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสม

ถูกกาลเทศะ ได้ถูกกับบุคคล

3. การแสดงทางใจ ได้แก่ การมีจิตใจอ่อนโยนการมองโลกในแง่ดี เนื่องจากใช้ปัญญาไตร่ตรองแล้วว่า คนเรานั้นจะให้ดีพร้อมบริบูรณ์ไปทุกอย่างเป็นไปได้ แม้ตัวเราเองก็เช่นกัน แต่มีความรู้สึกนึกคิดเช่นนี้จะทำให้การพูดและกริยาท่าทางที่แสดงออกมาเป็นไปด้วยความนอบน้อม

ตาราง 9 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

องค์ประกอบย่อยของความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ส.น.ก.พ. 2553	จันทนา เริ่มสิน และคณะ 2554	จินตมาศ โภคสิทธิ์จิตร 2557	จุฬินทิพา นพคุณ และคณะ 2559	ชูศรี มโนการ 2558	ธนพร วรณกุล 2559	นพรัตน์ ศิริเจริญ 2560	บุรชัย ศิริมหาสาคร 2553	ปองภพ ภูจอมจิตร์ และคณะ 2555	ธนัญญา ประชาพร และคณะ 2559	รวม
1. ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่	√		√	√	√	√	√	√	√	√	9
2. มีความสุภาพอ่อนโยน	√	√	√	√	√	√		√	√	√	9
3. จริงใจ						√					1
4. สร้างสัมพันธภาพที่ดี						√			√		2
5. ให้เกียรติผู้อื่น							√		√		2

จากตาราง 9 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบระดับสูง (ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 9 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อยรวม 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่

องค์ประกอบย่อยที่ 2 มีความสุภาพอ่อนโยน

สรุปความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่แสดงออกถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล่าวเชิญความจริง ตลอดจนรู้จักยอมรับนับถือผู้อื่นทั้งกาย วาจา และใจ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1) ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่ คือ พร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด ด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้มีความคิดเห็นแตกต่างจากความคิดเห็นของตน สนับสนุนให้มีแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อได้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ แสดงความชื่นชมและเคารพผู้ใหญ่มากกว่าทั้งด้านวัยวุฒิ และคุณวุฒิ ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์การ เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดๆ ในการแก้ปัญหา 2) มีความสุภาพอ่อนโยน คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และมีชีวิตชีวา สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้างได้ง่ายและเหมาะสม ไม่ขัดจ้งหะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร หากมีการขัดจ้งหะ จะมีการอธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้พูดต่อไป แสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อบุคลากร แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบกระด้าง

จากการศึกษาในตอนที 1 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ภาวะผู้นำใ้บริการ จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของนักการศึกษาที่ให้ไว้ ได้ 6 องค์ประกอบหลักคือ การบริการตามบทบาทหน้าที่ การมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน การมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ ความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

2.1.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” หรือโมเดล (model) ในภาษาอังกฤษเป็นคำสื่อความหมายหลายอย่างเมื่อนำมาใช้เป็นคำไทย ที่มีการเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป เช่น “ตัวแบบ” “รูปแบบ” “หุ่นจำลอง” หรือ “แบบจำลอง” บางครั้งพบว่าการเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” ซึ่งจากการศึกษาเอกสารตำราทางการบริหารการศึกษา มักใช้คำว่า แบบจำลองตัวแบบหรือรูปแบบ แต่ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้คำว่า “รูปแบบ” ซึ่งมีนักวิชาการ

ให้ความหมายรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

ตำรง ศรีอร่าม (2553, หน้า 81) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างความคิดที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึง องค์ประกอบหรือรูปร่างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่อธิบายถึงเหตุการณ์หรือสื่อความไปยังบุคคลอื่น ให้เข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นตัวแทนของความนึกคิดที่สามารถสัมผัสได้ในทุกมิติ

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 161) กล่าวว่ารูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ รวมถึงสิ่งที่แสดง เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ให้เข้าใจ ยิ่งขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ปทุมพร เปี้ยถนอม (2554, หน้า 52) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งแสดงเป็นแผนภาพและ ถ้อยคำที่อธิบายถึงปรากฏการณ์ต่างๆ โดยแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญของเรื่อง นั้นๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่ออธิบายและง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่มี องค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่ทุกมุม และผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็น ระบบเพื่อให้เกิดความตรงและเชื่อถือได้

พูนภัทรา พูนผล (2554, หน้า 118) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง แบบอย่างหรือแนวทางในการกระทำหรือดำเนินการใดๆ ที่แสดงหรืออธิบายให้เห็นถึง โครงสร้าง ทางความคิดหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่ ศึกษาให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยอาจเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ หรือเชิงคุณลักษณะ ก็ได้ รวมทั้งอาจเป็นรูปแบบอย่างง่ายหรือซับซ้อนก็ได้เช่นกัน สำหรับรายละเอียดและ องค์ประกอบของรูปแบบจะขึ้นกับลักษณะปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างและ พัฒนารูปแบบ

ศรีมณา เกษสาคร (2554, หน้า 75) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงสิ่งที่ แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่ สำคัญของเรื่องที่ศึกษามีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริง ที่เปลี่ยนความสลับซับซ้อน ให้เป็นความเข้าใจง่ายขึ้น สะท้อนลักษณะบางส่วนออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเรื่อง เชื่อมโยงมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันโดยใช้เหตุผลข้อมูลและฐานคติมาประกอบ อาจ เป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นรูปธรรมและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

ธวัชชัย ไพใหญ่ (2555, หน้า 71) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงตัวแทน สัญลักษณ์ ของการใช้แนวคิดที่กำหนดไว้เฉพาะในการอธิบาย หรือเป็นแผนผัง แผนภาพ ในการดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคคลอื่นสามารถเข้าใจความหมาย วิธีการต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้นและเป็นขั้นตอนในรายละเอียดดังนี้

วิมล จันทรแก้ว (2555, หน้า 71) กล่าวว่ารูปแบบมี 2 ลักษณะคือ ความหมายเชิงกายภาพ ซึ่งหมายถึงแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและความหมายเชิงแนวคิดคุณลักษณะซึ่งหมายถึงแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรมและความหมายเชิงแนวความเป็นจริงอย่างง่าย หรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ ต่อเนื่องความเป็นเหตุเป็นผลและการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน โดยใช้เหตุผล ข้อมูลและฐานคติมาประกอบกันเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอธิบายทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว ให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ใช้เป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีใหม่ๆ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป หรือกล่าวโดยสรุปว่า รูปแบบ หมายถึง เค้าโครง ของเรื่องที่ต้องการศึกษาโดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันเพื่อช่วยในการศึกษาปัญหา แนวคิดและปรากฏการณ์ต่างๆ ให้เกิด ความรู้เข้าใจอย่างง่ายและดียิ่งขึ้น

พิทักษ์ สมบูรณ์ (2556 , หน้า 42) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงแผนภูมิโครงสร้างแบบจำลองที่มีความสัมพันธ์ของตัวแปรซึ่งเป็นตัวแทน เพื่อถ่ายทอดความจริงที่ซับซ้อน ให้เข้าใจง่ายขึ้น

วชิราวุธ ปานพรม (2556, หน้า 131) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนา หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล การพัฒนา ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วรรณปกรณ์ สุดตะเนาว์ (2556, หน้า 66) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง แบบจำลองหรือแบบแผนหรือชุดของวิธีดำเนินการที่สร้างขึ้นเป็นต้นแบบของอย่างใดอย่าง หนึ่งแทนสภาพที่เป็นจริงโดยอาศัยหลักการเชิงระบบเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบสะท้อน ของรูปแบบนั้นๆ เป็นการสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ให้เห็น ความสัมพันธ์ต่อเนื่องแสดงความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันทำให้ความสลับซับซ้อน สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น

ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 52) ได้ให้ความหมายของ รูปแบบไว้ว่ารูปแบบ หมายถึงชุดความคิดที่สร้างขึ้นตามแนวคิดเชิงระบบ เพื่อพัฒนาภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการพัฒนาที่ประกอบด้วย ขั้นตอนก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนาซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงเป็นคู่มือการพัฒนา

ศิริพร กุลศานต์ (2557, หน้า 93) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นเค้าโครงของเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษาปัญหา แนวคิดและปรากฏการณ์ต่างๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้ง่ายและดียิ่งขึ้น

อรอินทร์ คลองมิ่ง (2557, หน้า 101) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงแบบอย่างหรือแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่อธิบายถึงโครงสร้างทางความคิด ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ที่อาจจะเป็นทั้งรูปแบบที่ง่ายไปจนถึงรูปแบบที่ซับซ้อน

สายทอง ไตรระวิภาค (2558, หน้า 46) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อให้แสดงองค์ประกอบสำคัญๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งสำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ตามขั้นตอนที่กำหนด

Good (1973, p. 370) ซึ่งเป็นบรรณานุกรมพจนานุกรมด้านการศึกษา ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบได้ดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบเป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือภาพ 3 มิติ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาเซียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Bardo and Hartman (1982, p.70) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบเป็น ชุดของข้อความเชิงนามธรรม เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ บรรยายคุณสมบัติมันๆ ให้ง่ายต่อการเข้าใจจึงไม่ละเอียดนัก

Stoner and Wankel (1986 p.12) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึงการ จำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของ ปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

Dajt (1999, p.20) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึงตัวแทนอย่างง่ายๆ ที่ใช้ เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญสำคัญบางมิติขององค์การให้ง่ายต่อการ เข้าใจ

สรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึงการจำลองหรือแบบแผนแบบอย่างแนวความคิด วิธีการกระบวนการแนวทางในการดำเนินงานหรือขั้นตอนต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

2.1.2 ประเภทของรูปแบบ

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 162) ได้สรุปประเภทของรูปแบบว่า รูปแบบประกอบด้วยรูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงแนวความคิด รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงข้อความรูปแบบ เชิงคณิตศาสตร์ และรูปแบบเชิงสาเหตุ และ

ชนิษฐา ชัยประโคน (2557, หน้า 104) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของ รูปแบบ ของนักวิชาการส่วนใหญ่จะใช้แนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบ เพื่อบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ให้มีความกระจ่างยิ่งขึ้น สำหรับการกำหนดรูปแบบว่าจะ ประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใดมีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้างนั้น ไม่มี ข้อกำหนดตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มจากการศึกษาองค์ความรู้ เกี่ยวกับเรื่องที่จะทำเสริมสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการ ของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และรูปแบบที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบถามคุณภาพของรูปแบบต่อไป

ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ (2557, หน้า 54) ได้สรุปประเภทของรูปแบบ ไปว่า สามารถแบ่งเป็น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงคุณธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ สำหรับการจะนำรูปแบบใดไปใช้ ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย

ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 95) ได้สรุปว่า รูปแบบมีหลายประเภท ด้วยกัน เช่น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบ เชิงภาษา รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุ รูปแบบเชิงแนวความคิด เป็นต้น แต่รูปแบบที่ค้นพบมากที่สุด คือ รูปแบบเชิงข้อความ

Smith and Others (1980, p. 461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 2 ประเภทได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ แบ่งได้ 2 ลักษณะดังนี้

1.1 รูปแบบคล้ายจริง มีลักษณะคล้ายของจริงเช่น เครื่องบินจำลองหุ่นไล่กาหุ่นเสื้อผ้าตามร้านตัดผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริงเช่นการทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนการทดลองจริงเครื่องบินทดลองที่บินได้ หรือเครื่องบินฝึกบินแบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงกับความจริงมากกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ แบ่งได้ 2 ลักษณะดังนี้

2.1 รูปแบบข้อความ หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ รูปแบบลักษณะนี้พบมากที่สุดเป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบาย เช่นคำพรรณนาลักษณะงานคำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เส้นสมการและโปรแกรมเชิงเส้นต่างๆ เป็นต้น

Keeves (1988, pp. 561–565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) ซึ่งเป็นรูปแบบความคิดที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมเช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน โดยอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าสู่ถัง นักเรียนที่ออกจากระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่นำเข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรของนักเรียนของโรงเรียน ซึ่งรูปแบบนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงข้อความหรือรูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบความคิดที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปแบบ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้

เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้กับระบบการศึกษาามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นต้นรูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบความคิดที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์ มากขึ้นโดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎี เพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์มีส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ รูปแบบนี้นิยมใช้กัน ทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ(Causal Model) เป็นรูปแบบความคิด ที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชื่อมข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อน ได้ แนวคิดสำหรับของรูปแบบ นี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเชิงเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบรูปแบบเชิงสาเหตุที่แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ด้วยเส้นทางที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่(Non-recursive Model) คือรูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปร ตัวหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

Steiner (2001, p.25) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นการสร้างแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกประการ

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นการสร้างแบบจำลองเท่าของจริง ขึ้นมาก่อน เพื่อออกแบบไว้สำหรับเป็นต้นแบบผลิตสินค้าอื่นๆ

2. รูปแบบเชื่อมแนวความคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 รูปแบบเชิงความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงความคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อที่ไปที่สระดีหรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎี การคิดสรรค์ตามธรรมชาติ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลองนั้นจะแบ่งตามลักษณะของรูปแบบซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสร้าง และสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี โดยสามารถแบ่งเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ สำหรับการจะนำรูปแบบใดไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย

2.1.3 ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบสามารถช่วยในการอธิบายและพยากรณ์สิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เข้าใจง่าย แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นเรื่องจริง บางครั้งรูปแบบอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเรื่องจริงหรือของจริงที่ยากนั้นเป็นเรื่องง่าย (Oversimplification) เช่น การสร้างรูปแบบโครงกระดูกของร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่างๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญ รูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้ เพราะอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้น หากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริง ที่มีความซับซ้อนสูงเช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น ซึ่งบ่อยครั้งพบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์เช่น มีการเสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีที่ผิดพลาด แปลความหมายผิดเสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรระมัดระวังดังนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีนั้นเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจมีนักการศึกษาและนักวิชาการนำเสนอลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ดังนี้

ตำรงค์ ศรีอร่าม (2553, หน้า 85) ได้กล่าวถึงลักษณะของรูปแบบที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องมีส่วนตอนในการดำเนินงานสอดคล้องกับ กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) อันได้แก่การกำหนดปัญหาของ รูปแบบ การตั้งสมมติฐานการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผล ตลอดจนการรับรองของผู้เชี่ยวชาญตามแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนา และ ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 63) ได้สรุปว่า รูปแบบที่ดี ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่าง ชัดเจนสามารถนำไปสู่ความคิดใหม่ ช่วยขยายความรู้ และนำไปสู่การแสวงหาคำถามที่ รู้ ได้มากขึ้น ซึ่งสามารถตอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงรูปแบบที่ดีไว้ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดาอย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ โดยสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
3. รูปแบบควรจะระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาดังนั้นนอกจากรูปแบบจัดเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้อีกด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

สรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย องค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่ความคิดใหม่ อีกทั้งช่วยขยายความรู้ นำไปสู่การแสวงหาความรู้ได้มากขึ้นและสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2.1.4 โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในระดับผู้นำหรือผู้บริหาร ได้มี นักวิชาการแสดงโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบ แนวคิด และขั้นตอนในการพัฒนา ไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 12) กล่าวว่ารูปแบบประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินผลรูปแบบ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ

วัฒนา สุวรรณไตรย์ และประยูร บุญใช้ (2560 หน้า 93 – 96) ได้ศึกษาการพัฒนาในรูปแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) พบว่ารูปแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) ประกอบด้วยหลักการของรูปแบบวัตถุประสงค์ของรูปแบบกระบวนการของรูปแบบและการวัดประเมินผล

สมาน อัครภูมิ (2550, หน้า 10) เสนอแนวคิดว่าองค์ประกอบของรูปแบบที่ดีควรประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบคือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวการประเมินรูปแบบ 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ 7) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

ดำรงศร์ ศรีอร่าม (2553, หน้า 83) กล่าวว่าจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยพบว่าข้อกำหนดขององค์ประกอบของรูปแบบนั้นไม่สามารถกำหนดได้อย่างชัดเจน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่คงที่ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะปรากฏที่ศึกษาเป็นหลัก ในส่วนของรูปแบบนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงโครงสร้างที่เป็นเหตุและผลระหว่างกัน ความสัมพันธ์นั้นสามารถทำนายผลได้เป็นที่พิสูจน์ได้นำไปสู่แนวความคิดใหม่ๆ

ปทุมพร เปี้ยถนอม (2554, หน้า 53-54) กล่าวว่า จากการศึกษาดูเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบพบว่า ไม่มีหลักฐานระบุองค์ประกอบที่แน่นอนว่าองค์ประกอบของรูปแบบประกอบไปด้วยอะไรบ้าง ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา เช่น Bush (1986, p.19) ได้ระบุองค์ประกอบขององค์การการศึกษาไว้ 4 องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การสภาพแวดล้อม และภาวะผู้นำ

สมนึก ทองเยี่ยม (2550, หน้า 122) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและ 3) การนำรูปแบบไปใช้ นอกจากนี้

ขนิษฐา ชัยประโคน (2557, หน้า 104-105) กล่าวว่า Gibson & Donnely ได้กำหนดพฤติกรรมของรูปแบบเป็น 2 พฤติกรรม คือ 1) (Institution) สถาบันเป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้ อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท(Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวกับบุคลิกภาพของบุคคลในบทบาทนั้น จะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่ และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคม หรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาทที่สมบูรณ์ ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปแบบของการจัดลำดับชั้น โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) บุคคล (Individual) เป็นพฤติกรรมที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไม่ได้หากไม่มีพฤติกรรมด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการคือบุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยความคาดหวังบนพื้นฐานของการแสดงออก

Brown and Moberg (1980, pp.16-17) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบองค์การไว้ 5 รูปแบบคือ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการบริหารจัดการ 5) การตัดสินใจสั่งการ

Bardo and Hartman (1982 p.15 อ้างถึงใน สายทอง ไตรยะวิภาค, 2558, หน้า 47) กล่าวว่าภารกิจที่ระบุไว้รูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงเหมาะสม และรูปแบบควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนั้นๆ รูปแบบของระบบมีลักษณะระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบประกอบด้วย 4 ส่วนคือปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ถือว่า ผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้า ส่งไปผ่านกระบวนการกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก รูปแบบระบบมีลักษณะบางประการของระบบเปิด ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม (environment feedback)

Bush (1986, p. 19) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษาไว้ 4 รูปแบบคือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม 4) ภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในส่วนของการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบ พบว่ารูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) การประเมินก่อนการพัฒนา 4) การเตรียมการพัฒนา 5) การดำเนินการพัฒนา 6) การประเมินหลังพัฒนา 7) แนวทางและเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะต้องมีองค์ประกอบใดบ้าง จำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษา ว่าต้องการทำนายปรากฏการณ์ในด้านใด เรื่องอะไร แล้วเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ โดยองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นการนำแนวคิดเชิงระบบ (system approach) มาประยุกต์ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วยหลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ การวัดและประเมิน

2.1.5 การพัฒนารูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องที่กำลังศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเบื้องต้น แนะนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไปดังนั้นรูปแบบที่พัฒนาจึงควรมีความชัดเจนอย่างเหมาะสม ได้มีนักวิชาการกำหนดขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบและแตกต่างกันดังนี้

ทวิตักดี อ่ำลา (2551, หน้า 17) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของรูปแบบ 4 ประการของ Keeves (2005) ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง
2. รูปแบบควรใช้เป็นแบบแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้โปรแกรมได้โดยการสังเกตหา ข้อสนับสนุน และตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงคนไกลเชิงเหตุผลเรื่องการศึกษา สามารถเป็นเครื่องมืออธิบายปรากฏการณ์ได้
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (concept) ใหม่และการสร้างสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษา

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 163) จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วสามารถแบ่งออกได้ดังนี้ คือ การสร้างรูปแบบการหาความตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ โดยสรุปว่าการสร้างรูปแบบนั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าจะต้องทำอะไร โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักฐานของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 62) กล่าวว่า จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะได้รับการเชื่อถือนั้น จำเป็นจะต้องมีขั้นตอนในการดำเนินงานสอดคล้องกับกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ได้แก่ การกำหนดปัญหาของรูปแบบการตั้งสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล รวมทั้งการได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญตามกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ และการทดลองใช้รูปแบบเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการนำรูปแบบที่ใช้

อรอินทร์ คลองมิ่ง (2557, หน้า 103) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบนั้นเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานของโครงการ หรือหน่วยงานอาจะมี

ขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปมีการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาคุณภาพของรูปแบบ

สายทอง ไตรระยะวิภาค (2558 หน้า 49) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ คือการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ เป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน โครงสร้างรูปแบบมี 2 ส่วนคือ 1) หลักการคือการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้วยการศึกษาค้นคว้า 2) วัตถุประสงค์ คือ การนำผลที่ได้ศึกษามาทกำหนดกรอบแนวคิด เพื่อพัฒนารูปแบบ 3)สาระสำคัญ คือ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพในการทำงาน 4) องค์ประกอบการพัฒนา คือ ขอบเขตการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคคลองค์กร หรือหน่วยงานซึ่งจะต้องหาความเชื่อมั่นของรูปแบบ โดยการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา นำไปทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง ติดตามประเมินผล และปรับปรุงพัฒนา

Willer (1986, p.83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่าอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไปแต่โดยทั่วไปแล้ว การพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความเที่ยงตรง (validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบขั้นนั้น

สรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบเป็นการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ หรือกรอบงานที่จะสร้างและพัฒนารูปแบบ โดยการจัดทำร่างรูปแบบ ตรวจสอบรูปแบบ ปรับปรุงรูปแบบ การจัดทำคู่มือ ดำเนินการตามรูปแบบ ประเมินความเหมาะสมของคู่มือ ทดลองใช้รูปแบบ และประเมินผลการใช้รูปแบบด้วยวิธีการเหมาะสมกับงานวิจัย

2.1.6 การประเมินรูปแบบ

การประเมินรูปแบบคือการทดสอบรูปแบบนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นการตรวจสอบรูปแบบนั้นๆ ว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพประสิทธิผลเที่ยงตรง และเชื่อถือได้หรือไม่เพียงใด ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นมากควรมีความชัดเจน โดยปกติแล้ว การวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วมักจะ ดำเนินการประเมินหรือทดสอบรูปแบบ ด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการประเมินรูปแบบจะ นำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นๆ ได้นำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไปได้มี นักวิชาการและนักการศึกษาเสนอวิธีการประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบไว้ดังนี้

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 93-94) ได้รวบรวมการทดสอบรูปแบบไว้ได้ 2 ลักษณะดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินซึ่ง joint committee on standards for educational evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวดดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (utility standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (propriety standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมาย และศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระความครอบคลุม ครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การประเมินรูปแบบมีการทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่ง Eisner (1976, pp. 192-193) กล่าวถึงแนวคิดของการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิว่า การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่า การได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงเสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

2.1 การประเมินโดยแนวทางนี้ไม่ได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal mode) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบ การประเมินอิงการตัดสินใจ (Decision making model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่ถูกลำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป และอาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพและความ

เหมาะสมสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นการเฉพาะทาง (specialization)

ในเรื่องที่จะประเมินโดยมีการพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง

2.2.1 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลคือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือ

ในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรม และมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดจากประสบการณ์ และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.2.2 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการ

ทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวมข้อมูลการประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลตลอดจนวิธีการนำเสนอ

พูนภัทรา พูนผล (2554, หน้า 126) กล่าวว่าแนวคิดในการตรวจสอบหรือการทดสอบรูปแบบที่สังเคราะห์จากพูลสุข หิงคานนท์ (2540 หน้า 53-55) อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 23) Eisner (1976, pp. 192-193) และ Keeves (1988, pp.589-560) สรุปได้ว่า การทดสอบหรือการตรวจสอบรูปแบบมีเป้าหมายสำคัญเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้โดยแบ่งการทดสอบรูปแบบที่สำคัญได้เป็น 2 ลักษณะคือ 1) ทดสอบด้วยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ และ 2) การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการทดสอบโดยวิธีทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้

พิทักษ์ สมบูรณ์ (2556, หน้า 54) กล่าวว่า การประเมินรูปแบบมี 4 รูปแบบคือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง การประเมินรูปแบบโดยการวิจารณ์ การประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือ และการประเมินโดยการ

ทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์

ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ (2557, หน้า 65) กล่าวว่า การทดสอบรูปแบบสามารถทำได้ 2 วิธีคือ 1) ทดสอบโดยข้อมูลตัวเลข และ 2) ทดสอบโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

Maduas, Scriven and Stufflebeam (1983, pp. 399–402) เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบไว้ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ เป็นลักษณะการประเมินการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม
4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือและได้เนื้อหาสาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

Guskey, (2000, pp. 56–57 อ้างถึงใน วรรณปกรณ์ สุดตะเนา, 2556, หน้า 75) ได้เสนอแนวคิดซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินรูปแบบว่า ประกอบด้วย 4 ประการ คือ ความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้

สรุปได้ว่าการตรวจสอบ และประเมินรูปแบบก็เพื่อต้องการให้ได้รูปแบบที่เชื่อถือได้ซึ่งอาจใช้การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะทางที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบด้วยการประชุมสัมมนาหรือการนำไปทดลองใช้ตามสภาพจริงสำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แนวตรวจสอบรูปแบบ 2 วิธีได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะทาง และ
2. โดยการนำไปทดลองใช้ตามสภาพจริงโดยการทดลองรูปแบบ

2.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ปทุมพร เปี้ยถนอม (2554, หน้า 56–57) ได้สรุปแนวคิด และหลักการพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการหลายท่านไว้โดย Drucker (2005, p.480) กล่าวว่า การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการ

นำ และมีภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การเพื่อให้การบริหารประสบ
ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิเชียร วิทยอุตม (2553, หน้า 249) กล่าวว่า หลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่
สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้
ทักษะความสามารถรวมทั้งสร้างเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะ
ผู้นำเพิ่มมากขึ้น

Mccauley and other (1988, p.145) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่
ผู้บริหารควรพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถในการนำ และกระบวนการเรียนรู้อ
บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

Derbrin (1995, pp.330-356) กล่าวว่า ผู้นำเรียนรู้และทำความรู้จัก
ตนเองโดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ของผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้นำ
มีข้อมูลที่สำคัญและนำไปปรับปรุงตนเองให้มีทักษะผู้นำและเกิดการนำที่มีประสิทธิผล
เพิ่มขึ้น

Day and Other (2009, p.131) ชำว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบ
ความสำเร็จนั้นมุ่งเน้นหลักการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้านคือความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะ
ผู้นำ ทักษะการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการประเมินผลสภาพความ
เป็นจริง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ โดยมีหลักการ คือ พัฒนา
ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริง และพัฒนาอย่าง
ต่อเนื่องเพื่อเพิ่มรักษาภาวะผู้นำ และความสามารถในการนำซึ่งหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ
ที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาความรู้พัฒนาทักษะและความสามารถ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 29 อ้างถึงในพิทักษ์สมบุรณ์
2556, หน้า 54) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 2
ประการ คือ เรื่องของหลักการหรือทฤษฎีและเรื่องของประสบการณ์ เช่นความหมาย
องค์การที่มีประสิทธิผลเป็นองค์การที่ผู้บริหารในองค์กรมุ่งพัฒนาองค์กรของตนให้ก้าวไปถึง
ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สัมมนา รธนินธ์ (2553, หน้า 242-245) ที่กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง
ของผู้นำจะต้องยึดหลักการของการพัฒนาภาวะผู้นำ อย่างมีจุดหมายอย่างชัดเจน
สามารถควบคุมและปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและเป็น
กระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

ศิริพร กุลสานต์ (2557 หน้า 80-82) ซึ่งได้กล่าวถึง แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยว่า การพัฒนาภาวะผู้นำบุคคลสามารถเรียนรู้ และ พัฒนาได้เพราะผู้นำไม่ได้เป็นมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว ถ้าบุคคลมีความปรารถนาจะ เป็นผู้นำที่ดีต้องเรียนรู้ฝึกฝน และพัฒนาคุณสมบัติเหล่านี้เกิดกับตนเองอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาแนวคิดและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำ สามารถทำให้เกิดขึ้น เรียนรู้และพัฒนาได้ โดยผู้นำจะต้องสร้างคุณสมบัติที่ดีให้เกิดขึ้นกับ ตนเอง มีการศึกษาความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ และสามารถนำทฤษฎีความรู้ ความสามารถตลอดจนประสบการณ์มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่จริง และมีการนำทักษะ ต่างๆ มาใช้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงจะสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุด

2.2.2 ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นความจำเป็นสำหรับโครงการ ด้วยเหตุผล หลายประการ อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องปรับ แนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ความต้องการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ ด้านเทคนิคให้เป็นผู้บริหาร หรือต้องการพัฒนาผู้มีอายุน้อยหรืออาวุโสหน่อย เพื่อเป็น ผู้บริหารจึงต้องเตรียมบุคลากรสำหรับงานบริหารในอนาคต ความต้องการพัฒนาให้ เป็นมืออาชีพในการบริหาร เพื่อสามารถรับมือกับสภาพของการแข่งขันด้านต่างๆ ได้อย่าง เป็นเครื่องมือช่วยลดหรือป้องกันและแก้ไขข้อจำกัดของการบริหาร โดย มีวัตถุประสงค์เพื่อ ปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารจัดเตรียมความพร้อมให้ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงที่ จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นการขยายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งเป็นการ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานในปัจจุบัน (Truelove, 1992, p.168 Will, p. 9; Wentling, 1992, p.75)

2.2.3 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในทัศนะของนักวิชาการและนักวิจัยทั้งของไทยและต่างประเทศ ก็ได้มี การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ มีนักการศึกษาและนักวิจัยบาง กลุ่มได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังรายละเอียดที่จะเสนอ เป็นลำดับดังต่อไปนี้

กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ (2557, หน้า 205) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับ

ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการ แนวคิดพื้นฐานและความเป็นมา 3) ลักษณะของรูปแบบ 4) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ณัฐกิจ บัวชุม และวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2558, หน้า 218)

ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 3) กระบวนการพัฒนา 4) การประเมินผลการพัฒนา 5) เนื้อหา

เดชา คัมภักษ์ และไชยา ภาวะบุตร (2557, หน้า 65)

ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้กำกับลูกเสือในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย

- 1) หลักการพื้นฐานและแนวคิดความเป็นมา 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
- 3) กระบวนการพัฒนา 4) เนื้อหาของรูปแบบ

นภาพร พันธุ์ชัย, ดิกานต์ เพียรธัญญกรณ์, สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ และ

อุทัยทรัพย์ ดอกคำ (2557, หน้า 78) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย 1) หลักการพื้นฐานและแนวคิดความเป็นมา 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนา 4) การประเมินผลการพัฒนา 5) เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนา 6) สื่อประกอบกิจกรรม

บรรจบ บุญจันทร์ และคณะ (2559, หน้า 192) ได้ทำการศึกษา

เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับนักศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) หลักการพื้นฐานและแนวคิดความเป็นมา 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) การประเมินผลการพัฒนา 4) เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนา 5) สื่อประกอบกิจกรรม 6) กิจกรรม

พระชุมพล จ้อยกลิ่น และวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2559, หน้า 166) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการ บริหารกิจการคณะสงฆ์ของเจ้าคณะจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบ การพัฒนากภาวะผู้นำประกอบด้วย 1) หลักการพื้นฐานและแนวคิดความเป็นมา 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนา 4) การประเมินผลการพัฒนา

พิทักษ์ ทิพย์วารี, วสันต์ อติศัพท์, ชิตชนก เชิงเชาว์ และสันติพงษ์ ปลั่งสุวรรณ (2559, หน้า 65) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทาง นวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของ รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำประกอบด้วย 1) หลักการพื้นฐานและแนวคิดความเป็นมา 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนา 4) การประเมินผลการพัฒนา

ภูมิพงศ์ จอมหงส์พิพัฒน์, ไชยา ยิ้มวิไล และสำราญ กำจัดภัย (2556, หน้า 34) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเพื่อผู้นำสำหรับการ ปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำประกอบด้วย 1) หลักการแนวคิดและความเป็นมา 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนากภาวะผู้นำ 4) เนื้อหา ของรูปแบบ

สยาม ทองใบ, พิเชิต เมืองนาโพธิ์, อุษากร พันธุ์วานิช, และสิริพร ปาณาวงษ์ (2559 หน้า 139) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของ รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำประกอบด้วย 1) กระบวนการพัฒนา 2) การประเมินผลการ พัฒนา 3) ปัจจัยนำเข้า

สุนทร โสภายัง, ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์, สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ และ วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ (2557, หน้า 179) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำ ทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด สำนักงาน คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำประกอบด้วย 1) หลักการพื้นฐานและแนวคิด ความเป็นมา 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เนื้อหาของรูปแบบ

สุพจน์ ศรีนุดพงษ์ และพลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2556, หน้า 110) ได้ ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่ส่งเสริมการจัดการ

เรียนรู้ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาการะผู้นำประกอบด้วย 1) กระบวนการพัฒนา 2) การประเมินผลการพัฒนา 3) สื่อประกอบกิจกรรม 4) ปัจจัยนำเข้า

สุภาวดี วงษ์สกุล และคณะ (2554, หน้า 144) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาการะผู้นำประกอบด้วย ประกอบด้วย 1) หลักการพื้นฐานและแนวคิดความเป็นมา 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนา 4) ปัจจัยนำเข้า

อนุสรณ์ จำเริญเจือ และคณะ (2557, หน้า 167) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบในการพัฒนาการะผู้นำในการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาการะผู้นำประกอบด้วย 1) หลักการพื้นฐานและแนวคิดความเป็นมา 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนา 4) การประเมินผลการพัฒนา 5) เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนา 6) สื่อประกอบกิจกรรม

อำนาจ จุลโนนยาง, ประจัญ กิ่งมิ่งแฮ, ธนภฤต ทูริสุทธิ์ และชาตรี นาคกุล (2560, หน้า 22) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำผู้บริหาร ท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของ รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการพื้นฐานและแนวคิด ความเป็นมา 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) วิธีการพัฒนา 5) กระบวนการพัฒนา 6) การประเมินผลการ ดำเนินการ ใน ตาราง 10

ตาราง 10 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

องค์ประกอบ รูปแบบการ การพัฒนา ภาวะผู้นำ	กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน และคณะ 2557	ณัฐกิจ บัวชม และคณะ 2558	เดชา คัดมัทย์ และคณะ 2557	นภาพร พันธุ์ชัย และคณะ 2557	บรรจบ บุญจันทร์ และคณะ 2558	พระชุมพล จ้อยกลิ่นและคณะ 2559	พิทักษ์ ทิพย์วารี และคณะ 2559	ภูมิพงศ์ จอมหงษ์พิพัฒน์ และคณะ 2556	สยาม ทองใบ และคณะ 2559	สุนทร โสภายิ่ง และคณะ 2557	สุพจน์ ศรีบุตพงษ์ และคณะ 2556	สุภาวดี วงษ์สกุล และคณะ 2554	อนุสรณ์ จำเริญเชื้อ และคณะ 2557	อำนาจ จุลเนียมาง และคณะ 2560	รวม
1. ชื่อรูปแบบ	√													√	2
2. หลักการ แนวคิดพื้นฐาน และความ เป็นมา	√		√	√	√	√	√	√		√		√	√	√	11
3. วัตถุประสงค์	√	√	√	√	√	√	√	√		√		√	√	√	12
4. ลักษณะ ของรูปแบบ	√														1
5. วิธีการ พัฒนาภาวะ ผู้นำ	√	√						√						√	4
6. กระบวนการพัฒนา		√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	√	11
7. การ ประเมินผล การพัฒนา		√		√	√	√	√	√	√		√		√	√	10
8. เนื้อหา		√	√	√	√			√		√			√		7
9. สื่อประกอบ กิจกรรม				√	√						√		√		4
10. กิจกรรม					√										1
11. ปัจจัย นำเข้า									√		√	√			3

จากตาราง 10 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนา

สรุป องค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 11 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบระดับสูง (ในที่นี่ใช้ความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบรวม 5 องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 หลักการ

องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนา

องค์ประกอบที่ 4 ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามและประเมินผล

2.2.4 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่ามีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ 1) Technique (เทคนิค) 2) method (วิธี) 3) Delivery (เดลิเวอรี่) ในการวิจัยนี้ใช้คำว่าวิธีการ และการเลือกที่จะใช้วิธีการใดนั้นจะต้องสังเคราะห์วิธีการพัฒนาซึ่ง คือคุณลักษณะ (Tait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นไว้ ดังนี้

2.2.5 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตนเอง

Testsuya Abe&Sachin Chowdhery (2012, pp. 27-36) ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาการภาวะผู้นำตนเอง (Self-leadership development model) ว่าเป็นวิธีที่เราจะนำการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองไปสู่การฝึกปฏิบัติจริง ซึ่งสามารถศึกษาได้จากรูปแบบต่อไปนี้

1. รูปแบบ GROW MODEL โมเดล “GROW” เป็นชื่อย่อซึ่งทุกตัวอักษรเป็นตัวย่อของส่วนประกอบที่ต้องการเพื่อการพัฒนาความเป็นภาวะผู้นำ

G = Goal คือ เป้าหมายรวมถึงวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นจริง

R = Reality คือ ความจริงจากที่ท่านเรียนรู้จุดแข็ง จุดอ่อนในปัจจุบัน ความชอบหรือไม่ชอบ

O = Option คือ แผนการปฏิบัติเพื่อปิดช่องว่างระหว่างเป้าหมายและสถานการณ์ปัจจุบัน

W = Will คือ ความตั้งใจไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นที่ 1 ตั้งเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริงและต้องการให้เป็นอย่างไร ใน 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันก็จะพบช่องว่างของความแตกต่าง ระหว่างจุดแข็งในปัจจุบัน และสิ่งที่ต้องการเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ขั้นที่ 3 ทำแผนปฏิบัติการ โดยตรวจสอบสถานการณ์ในปัจจุบัน และเปรียบเทียบกับจุดประสงค์ที่เราต้องการ เช่น จุดประสงค์ของเราอาจต้องการให้ ประสบการณ์ความสำเร็จในต่างประเทศ แต่ทักษะภาษาในปัจจุบันไม่ดีพอเพื่อปรับปรุง ทักษะทางภาษาเราก็ต้องดูว่าต้องปรับปรุงในระดับใด ความสัมพันธ์ส่วนตัวสำคัญอย่างยิ่ง ในธุรกิจต่างประเทศ และเราอาจทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับควรให้ได้ จำนวนมากยิ่งขึ้น

การเรียนรู้พื้นฐานด้วยตนเองและเรียนรู้จากผู้อื่นส่วนสำคัญ ที่สุดคือทำแผนปฏิบัติการ และนำมาใช้ในการฝึกแม้เรามีความคิดหลากหลาย แต่เราจะไม่ ประสบความสำเร็จถ้าไม่ปฏิบัติ และไม่สามารถปรับปรุงตัวเองให้เป็นผู้นำตนเองได้ และ ขาดความศรัทธาจากบุคคลอื่น

ขั้นที่ 4 ควรลงมือปฏิบัติงานเมื่อทำการปฏิบัติความรู้สึกและ ความคิดเป็นสิ่งสำคัญทำที่เราสำเร็จผลในเป้าหมาย และสถานการณ์ปัจจุบันมีกฎใน แผนปฏิบัติการ และสำคัญมากที่มั่นใจว่าเราได้กระทำด้วยความรู้สึกและความคิดให้เป็น จริง ควรฝึกรูปแบบการคิดแบบ Grow model อย่างสม่ำเสมอเพื่อใช้ในการตรวจสอบ เป้าหมายสถานการณ์ปัจจุบัน แผนปฏิบัติการ และความพยายามใส่ใจให้บ่อยครั้งที่สุด เท่าที่เป็นได้ ผู้นำหลายคนได้พัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการนำรูปแบบ Grow model มาใช้ คือ ตั้งเป้าหมายของตนเอง และคำนึงถึงอยู่เสมอ

2. รูปแบบ Way-of-Being (TO BE)รูปแบบ Way-of-Being (TO BE) มีความจำเป็นที่เกี่ยวกับการกระทำ (action) เพื่อการเป็นผู้นำ และสำคัญยิ่งในการสร้าง วิสัยทัศน์และนำไปสู่การปฏิบัติ รูปแบบ Way of being ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. จุดแข็ง
2. ความมีน้ำใจและเมตตา
3. เพลินในการทำงาน

นายอากิระผู้จัดการธุรกิจซึ่งเป็นประธานของ Fuji Xerox อยู่ 6 ปี และมีพนักงานหลายหมื่นคน เป็นผู้กำหนด 3 ส่วนนี้ โดยนายอากิระชี้ให้เห็นว่าจากประสบการณ์การเป็นพนักงาน ผู้บริหารและผู้จัดการธุรกิจ ความสัมพันธ์กับผู้นำด้านการเมืองหลายท่าน เขาได้พบว่าพื้นฐาน 3 ส่วนนี้ ใช้ในการฝึกฝนการเป็นผู้นำ

1. จุดแข็ง (strength) ในการเป็นผู้นำ จุดแข็งไม่เกี่ยวกับการมีอำนาจหรือมีตำแหน่งที่สูง ไม่ใช่การมีอำนาจแต่เป็นความเชื่อถือ และศรัทธา ความมั่นใจการเตรียมความพร้อมของแต่ละคนคุณภาพเหล่านี้จะแสดงในลักษณะต่างๆ กันในจุดแข็งไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นในธุรกิจ ยิ่งกว่านั้นการสร้างจุดแข็งไม่ใช่ทำเพื่อตนเองในธุรกิจเพื่อให้ได้การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือชื่อเสียงแต่เป็นเพื่อบุคคลอื่น เช่น ลูกค้า ทีมงาน และสังคม

2. ความเมตตา (kindness) ผู้นำต้องมีความเมตตาพร้อมกับจุดแข็ง สมาชิกทำงานกับหัวหน้าไม่ใช่เพียงเพราะจุดแข็งจะเป็นเพราะความมีเมตตาด้วย

3. ความสนุกสนานเพลิดเพลิน ผู้นำจะต้องมีอารมณ์ขัน เบิกบานมีความสุข และมีความแน่นอน แม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด ซึ่งจะทำให้มีสมาธิและสามารถจัดการกับปัญหาได้แม้ผลที่ออกมาไม่ดี ผู้นำแบบนี้จะคิดบวกเช่น พวกเราต้องพยายาม มีความท้าทายต่อพวกเรา ถ้าคนมองสถานการณ์เป็นเรื่องสนุกและทุ่มตัวทำก็จะเกิดจุดแข็งโดยธรรมชาติ และมีความเมตตาต่อผู้อื่นก็จะปรากฏจากจุดแข็งนี้ ตามความเป็นจริงแล้วคนที่พบความหมายในการทำบางสิ่งบางอย่างก็จะเป็นไปในทางบวกในการกระทำ และสนุกสนานกับการกระทำ ยิ่งกว่านั้นไม่ว่าธุรกิจจะอยู่ในสถานการณ์แบบใดเราจะใช้ชีวิตอย่างคุ้มค่าในการจัดการสิ่งนี้เป็นการชาญฉลาดที่ใช้เวลาไปกับความรู้สึกสนุกสนาน ธรรมชาติที่ตื่นเต้นและเบิกบานใจ

นอกจาก 3 ส่วนประกอบในการเป็นผู้นำตนเองดังกล่าวแล้วอาจจะเพิ่มอีกหนึ่งส่วนก็คือความถูกต้องดีงาม (correctness) ผู้นำต้องมีความถูกต้องตัวอย่างเช่นบุคคลต้องไม่โกหกทำผิดสร้างปัญหาให้คนอื่น และสังคมแล้วต้องทำสิ่งที่ช่วยเหลือสังคม หัวหน้าที่ไม่สนใจคน สังคมกฎเกณฑ์ต่างๆ จะประสบความสำเร็จในบาง ครั้งสุดท้ายก็จะพบกับความล้มเหลว รูปแบบของ Way of being ของผู้นำซึ่งประกอบด้วยจุดแข็ง ความเมตตาความสนุกสนาน ความถูกต้องดีงาม ต้องยึดถือเป็นพื้นฐานดังนี้

1. ตั้งแนวทางโดยใช้จุดแข็งและลักษณะ(แนวทาง)
2. ขยันในการทำงาน(ทำให้ประสบความสำเร็จ)
3. การเรียนรู้ผ่านตนเองและทำให้เป็นจริง(การเรียนรู้)

2.2.6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

สมบุญ คิริสิริทริฎ (2547, หน้า 144–146) กล่าวว่า James F. Bolt (1996) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสามมิติ โดยมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำในลักษณะองค์รวม ประกอบด้วยการพัฒนาบุคคลในดำเนินงาน ด้านภาวะผู้นำ และด้านส่วนตัวคือ

1. ด้านงาน (business) สามารถพัฒนาโดยให้อำนาจทางการบริหาร เพื่อทำงานที่ท้าทายเปิดโอกาสให้สร้างสิ่งใหม่ๆ ในองค์การนำองค์การเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์นวัตกรรมหรือนำองค์การไปสู่การเพื่อการเรียนรู้
2. ด้านภาวะผู้นำ (leadership) ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ ความสามารถ และคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อให้บุคคลได้ประสาน และแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำอย่างแท้จริง
3. ด้านส่วนตัว (Personal) เป็นความเชื่อว่า ทุกคนที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีชีวิตส่วนตัวที่สมบูรณ์ มิฉะนั้นจึงเน้นให้บุคคลพัฒนา และเข้าใจตนเองถึง วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความสามารถพิเศษ รวมถึงการพัฒนาเป้าหมายกับชีวิตส่วนตัวประเด็นการพัฒนา ควรประกอบด้วย เรื่องความซึ่มซึบตามแต่ศิลปะความเมตตากรุณา และการมีจิตใจที่พร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลา องค์ประกอบทั้ง 3 มิติ นี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเท่ากัน บุคคลที่เป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมไม่ใช่คนที่เก่งงานอย่างเดียว ควรมีทักษะด้านส่วนตัวที่สมบูรณ์ ประกอบด้วย

ส่วน McCauley and Others (1998, pp.4–8) กล่าวว่าการพัฒนาภาวะผู้นำคือการเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงาน โดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น
2. การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลายทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ
3. อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ที่เชื่อมโยงการเพื่อสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีพลัง

3.1 การประเมิน (assessment) มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้บุคคลเข้าใจสภาพที่ตนเป็นอยู่ด้วยข้อมูลจากการประเมินที่จะทำให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตนช่วยให้เกิดความตระหนักในตัวบุคคลว่ามีการเรียนรู้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร

3.2 ความท้าทาย (Challenge) จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสวงหาทักษะ ช่วยให้ผู้พัฒนาความคิดและการปฏิบัติซึ่งบุคคลจะต้องเรียนรู้บทเรียนต่างๆ จากประสบการณ์ที่ต่างกัน

3.3 การสนับสนุน (support) จะทำให้บุคคลรับรู้ว่าการเรียนรู้ด้วยการเติบโตของบุคคลมีคุณค่าอีก ทั้งช่วยให้บุคคลสามารถอยู่กับการต่อสู้ดิ้นรนและอดทนต่อความเจ็บปวดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

ส่วนรูปแบบของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยขั้นตอนที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่าง ความหลากหลายของการพัฒนา ประสบการณ์ ภาวะความเป็นผู้นำ และความสามารถในการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านกระบวนการของการพัฒนามีองค์ประกอบสำคัญคือ ความหลากหลายของประสบการณ์ในการพัฒนา ความสามารถในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้นและในทำนองเดียวกันเมื่อมีการขยายการเรียนรู้ ประสบการณ์ในการพัฒนาก็จะมีมากขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่เดียวกันภายใต้บริบทที่แวดล้อมองค์การย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาด้วยไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ขององค์การวัฒนธรรมระบบหรือกระบวนการต่างๆ ย่อมมีส่วนในการกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.2.7 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

แนวคิดที่นำมาใช้กำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ จากการศึกษาเอกสารและรูปแบบการพัฒนาที่มีนักการศึกษาแนะนำเสนอไว้ พบว่ามีการนำแนวคิดเชิงระบบมาปรับใช้ในการกำหนดโครงสร้างของรูปแบบ โดยแนวคิดเชิงระบบมีนักการศึกษาและนักวิชาการเสนอไว้ดังนี้

Von (1968, pp. 42-43) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบระบบโดยประยุกต์ทฤษฎีระบบทั่วไปกับทฤษฎีการสื่อสารและการควบคุม ระบุองค์ประกอบของระบบไว้ 4 ประการดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง สิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการของระบบ ซึ่งใช้ทางการสื่อสารอาจจะเปรียบได้กับอวัยวะหรืออินทรีย์ที่ใช้ในการรับรู้

2. กระบวนการ (process) หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีดำเนินการ เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตที่ต้องการ สำหรับในทางการสื่อสารอาจเทียบได้กับกระบวนการทางสมองที่ทำหน้าที่ควบคุมการรับรู้ข่าวสาร (control apparatus)

3. ผลผลิต (output) หรือตัวแสดงผล (Effectors) หมายถึง ผลที่ได้รับจาก กระบวนการใด ซึ่งในทางการสื่อสารอาจเปรียบเทียบกับข่าวสาร (message) ที่ได้รับจากกระบวนการควบคุมการรับรู้ข่าวสาร

4. ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) หมายถึง การนำผลที่ได้รับจากระบบเป็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการในลักษณะป้องกันและควบคุมตนเอง (Self regulating) เพื่อรักษาสมดุลของระบบ

ส่วน Schoderbek, Schoderbek และ Kefalas (1990, p. 14) กล่าวว่า องค์ประกอบของระบบมี 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง สาร พลังงาน มนุษย์ หรือข้อมูล สารสนเทศซึ่งมีความจำเป็นในการดำเนินงาน (operation) ของระบบ

2. กระบวนการ (process) หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีดำเนินการ เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตที่ต้องการสำหรับในทางการสื่อสารอาจเปรียบเทียบกับกระบวนการทางสมองที่ทำหน้าที่ควบคุมการรับรู้ข่าวสาร (control apparatus)

3. ผลผลิต (output) หมายถึง ผลที่ได้รับจากกระบวนการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายของระบบ

อีกทั้ง Lunenburg และ Ornstein (1996, pp. 15–18) ได้อธิบายเกี่ยวกับ แนวคิดเชิงระบบที่นำมาใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (input) คือ การที่ผู้นำ ผู้บริหาร หรือบุคลากร ผู้ปฏิบัติอยู่ในขั้นปัจจัยนำเข้า จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาให้เกิดความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ พร้อมทั้งการประเมินคุณลักษณะที่สอดคล้องกับบทบาท และพฤติกรรมในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งนี้ต้องพิจารณาด้วยว่ามาเข้ารับการพัฒนาแล้วจะเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือไม่ เป็นประโยชน์ต่อภารกิจและองค์การอย่างไร ซึ่งควรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในด้านการพัฒนา

2. กระบวนการ (process) คือกระบวนการพัฒนาที่จะทำให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ เข้าใจ และทักษะทางการบริหาร ทางด้านคน ด้านงาน และด้านเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร การบริหารระบบ การมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบายและการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารเชิงระบบเป็นต้น อีกทั้งช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และทัศนคติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

3. ผลผลิต (output) คือผลที่เกิดจากการที่บุคคลได้รับการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์และประเมินผลการพัฒนาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่และอาจนำผลหรือข้อมูลที่ได้กลับมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาครั้งใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. สภาพแวดล้อม (Environments) หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การและอาจมีผลเป็นปัจจัยวิกฤติที่กระทบต่อการบริหารขององค์การได้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมเหล่านี้อาจจะมีผลต่อการพิจารณาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและความเป็นไปได้จึงต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากโดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในด้านต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือการพัฒนาจะทำให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ในส่วนการพัฒนาประสบการณ์ของภาวะความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) การประเมิน 2) ความท้าทาย 3) การสนับสนุน และความคิดเชิงระบบมีความสำคัญที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบควรจะต้องประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ

ตอนที่ 3 การวิจัยและพัฒนา

ในปัจจุบันนี้การวิจัยและพัฒนามีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและ สังคมของประเทศ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมจากระบบที่มีฐานทางการเกษตรมาสู่ระบบที่มีฐานทางอุตสาหกรรมที่ค่อยๆ เกิดขึ้นได้มีส่วนส่งเสริมให้การวิจัยและพัฒนาเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่ง ในฐานะเป็นเครื่องมือแสวงหาความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ เพื่อก่อให้เกิดการผลิตสิ่งใหม่ๆ ขึ้น และยังช่วยเพิ่มพูน คลังความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาอันเป็นรากฐานของพัฒนาประเทศ นงลักษณ์ (2547, หน้า 43-72) และองอาจ นัยพัฒน์ (2551, หน้า 230- 275) และการวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรม(innovation) ขึ้นมาแล้วนำไปทดลองใช้ในภาคสนามจริงก่อนที่จะสรุปผลถึงความมีคุณภาพและปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย ก่อนนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้าง กลุ่มเป้าหมายที่กำหนดต่อไปถือเป็นการวิจัยแบบยึดนวัตกรรมเป็นฐาน (innovation based research) เน้นการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาใช้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, หน้า 258)

ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 113) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (research and development) เป็นการวิจัยลักษณะหนึ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนางานพัฒนาวิชาชีพ หรือการพัฒนาวิถีของมนุษย์ซึ่งในปัจจุบันองค์กรจำนวนมากได้พยายามส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัด มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา โดยเชื่อว่าการวิจัยและพัฒนาจะช่วยให้ได้ทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ การวิจัยและพัฒนาเป็นการบริหาร หรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพเมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหา และเกิดความตระหนักในปัญหาก็จะมีการคิดค้นรูปแบบสื่อ หรือรูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่านวัตกรรมมาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือในการพัฒนางาน โดยรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาจะต้องมีหลักการ เหตุผล หรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่ผู้อื่นและศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเดิมมาก่อน หรือคิดค้นวิธีการใหม่ขึ้นมาก็ได้แต่การที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นมานั้นดีหรือไม่ดี จำเป็นต้องมีการทดลองจริง มีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อพิสูจน์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะได้ผลดีและสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป

3.1 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

มีนักการศึกษาหลายคน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาไว้ดังนี้

สุพัตร์ พิบูลย์ (2548, ออนไลน์) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (research and development) เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการแก้ปัญหา (process) หรือพัฒนา งานของผู้บริหารเพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรมซึ่งมี 2 แบบคือ

1. สร้างนวัตกรรมด้านพัฒนาสื่อ (material) ที่เป็นรูปธรรม เช่น จรวด เครื่องมือวัด เป็นต้น
2. สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาวิชาการ (method process) เช่น ทฤษฎีใหม่ โมเดลใหม่ เป็นต้น

อีกทั้ง กฤษิยากร เตชะปิยะพร (2552, หน้า 3) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (the research and development) เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกับ ญาณภัทร สีหะมงคล (2552, หน้า 4) ว่า การวิจัยและพัฒนาใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยีสิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธี รูปแบบ การทำงาน หรือระบบบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น อย่างชัดเจน มุ่งมั่นพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพ ชีวิต และสุพัตร์ พิบูลย์ และคณะ (2552, หน้า 12) ยังเห็นว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการ วิจัยเชิงทดลองโดยมีการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม ซึ่งหมายถึงสื่อสิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการ แล้วมีการทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพในเชิงประจักษ์ทางนี้นวัตกรรมที่นำมาทดลอง คือปฏิบัติการ (Treatment) หรือตัวแปรต้น โดยมี “ดัชนีชี้คุณภาพ” ในลักษณะใดลักษณะ หนึ่งเป็นตัวแปรตาม

ส่วน รุ่งโรจน์ แก้วอุไร (2552, หน้า 7) ยังเห็นว่างานวิจัยและพัฒนา คืองานวิจัยที่มุ่งเน้นนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง ในการพัฒนากระบวนการผลิต กระบวนการบริการ การพัฒนาอุตสาหกรรมการพัฒนาชุมชน การจัดการทรัพยากร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

สายันต์ บุญใบ (2555, หน้า 91) ยังเห็นว่า การวิจัยและพัฒนา (research and development) เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ด้วยความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการ และการบริหารที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบแล้ว

ประยุกต์ความรู้หรือความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิต และกระบวนการแบบใหม่ขึ้น ซึ่งมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของบุคคลหรือองค์การ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553, หน้า 44-45) ให้ความเห็นว่าการวิจัยและพัฒนา R&D มุ่งเน้นการทดลอง และการปรับปรุงแก้ไขผลผลิต (product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้นโดยมีคำถามว่า ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาผลผลิตด้านให้มีคุณภาพและเมื่อทดลองใช้และผลผลิตนั้นมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เมื่อมีคุณภาพตามเกณฑ์แล้วจึงมีการนำเอาผลผลิตนำไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนการทดลองใช้นั้น นิยมใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design)

องอาจ นัยพัฒน์ (2554, หน้า 232) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการและการบริการที่ดำเนินงานอย่างเป็นระบบแล้วประยุกต์ความรู้หรือความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิตกระบวนการและการบริการใหม่ขึ้นมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการจำเป็นของบุคคลตลาดหรือองค์กรใดใดมากยิ่งขึ้นซึ่งการวิจัยและพัฒนาจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ 1) นวัตกรรมประเภทวัตถุที่เป็นชิ้นอัน ซึ่งอาจเป็นประเภทวัสดุอุปกรณ์ชิ้นงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ชุดการสอน สื่อการสอน กิจกรรมเสริมความรู้ คู่มือประกอบการทำงาน 2) นวัตกรรมประเภทที่เป็นรูปแบบ วิธีการกระบวนการ ระบบปฏิบัติการ อาทิ รูปแบบการสอน วิธีการสอน รูปแบบการบริหารจัดการ ระบบการทำงาน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึงงาน ที่มีลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม พัฒนางานของผู้บริหารเพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ๆและสร้างนวัตกรรมเพิ่มพูนความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับมนุษย์ วัฒนธรรม และสังคมการใช้ความรู้เหล่านั้น ผู้ประดิษฐ์คิดค้นสิ่งที่เป็นประโยชน์ในมาย หรือกระบวนการศึกษาค้นคว้าคิดค้นอย่างเป็นระบบ และนำเชื่อถือโดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่ออุปกรณ์เทคนิควิธี หรือรูปแบบการทำงาน ระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างชัดเจน นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรงในการพัฒนากระบวนการผลิต กระบวนการบริการ การพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาชุมชน การจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3.2 ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

สิริมา ภิญโญอนันตพงษ์ (2553, หน้า 8) กล่าวถึงลักษณะของการวิจัยและพัฒนาการศึกษาไว้ว่า เป็นการวิจัยเพื่อเชื่อมโยงงานวิจัยที่คิดค้นให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาการศึกษาองค์ประกอบด้วยวงจรการผลิตงาน โดยการเริ่มต้นจากการสร้างการทดสอบภาคสนามนำผลที่ได้มาแก้ไขปรุงแต่งให้เหมาะสมซึ่งอาจอยู่ในงานวิจัยพื้นฐานและงานวิจัยประยุกต์

ส่วนของอาจ นัยพัฒน์ (2554, หน้า 232-234) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจหมายที่สร้างขึ้นมา พัฒนาเป็นต้นแบบใช้งานจุดเน้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนาคือ การทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสรรค์สร้างภูมิปัญญาใหม่ ได้แก่ความรู้ ความเข้าใจใหม่ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้นต่อยอดความรู้ความเข้าใจดังกล่าวให้อยู่ในรูปแบบ (prototype) การพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้ เช่น ผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้และสังคม ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาจึงสามารถกระทำได้ทุกกรณี โดยในบางสาขาวิชาอาจจะเน้นการวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่เป็นหลัก แต่บางสาขาวิชาอาจเน้นสรรค์สร้างความรู้ หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ พร้อมกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2. เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เนื่องจากการวิจัยและพัฒนา มีจุดเน้นในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ ดังนั้นการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ สำหรับนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมและถ่ายทอดไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้างจึงต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ที่กล่าวว่าอย่างเป็นระบบ คือเป็นการดำเนินงานที่เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการหลักทั้ง 3 ประการ และลักษณะเชื่อมความสัมพันธ์กันอย่างสอดคล้องกลมกลืน จนก่อรูปเป็นกระบวนการซับซ้อนอย่างสมบูรณ์ส่วนที่กล่าวว่า”อย่างต่อเนื่อง” คือเป็นกระบวนการดำเนินงานที่จะต้องกระทำติดต่อกันโดยใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรมการวิจัยพัฒนาและการเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวาง และเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริงค่อนข้างยาวนานมาก

3. มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักร ด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การวิจัยและพัฒนา มีกระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ เพื่อประยุกต์

ไปเป็นนวัตกรรมสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง ดังนั้นการทำวิจัยทุกขั้นตอนจะต้องกระทำอย่างพิถีพิถัน ภายใต้การกำกับติดตาม และตรวจสอบซ้ำหลายครั้ง เพื่อประกันให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ผลผลิตขั้นสุดท้าย (end of product) ของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่อยู่ใน รูปนวัตกรรม หรือผลิตภัณฑ์การบริการแบบใหม่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ตรงตามระดับ มาตรฐาน ก่อนเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้หรือสังคมซึ่งโดยทั่วไปขั้นตอนต่างๆของการทำวิจัยมักจะดำเนินไปใน ลักษณะ เป็นวัฏจักร หรือวงจร (ycrical stages) ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยให้ขั้นตอนต่างๆ ของ การแสวงหาความรู้หรือสรรค์สร้างความเข้าใจ แล้วจึงทำการพัฒนาไปเป็นผลผลิต กระบวนการ หรือบริการใหม่ๆ โดยใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ตามฐานคติภายใต้กระบวนการที่นักวิจัยยึดถือ มีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำกัน และเชื่อมโยงไปยังขั้นตอนการเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้และ มั่นใจว่ากระบวนการศึกษาวิจัยที่เกิดขึ้นทั้งหมด มีคุณภาพได้มาตรฐาน

4. มักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำ วิจัยการวิจัยและพัฒนาโดยทั่วไปนักวิจัยมักใช้การผสมผสาน วิธีการเชิงปริมาณและเชิง คุณภาพมาตรฐานคติ ที่อยู่ภายใต้กระบวนการแบบปฏิบัตินิยมประโยชน์นิยมเป็นหลัก เช่น ผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณได้แก่การวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลที่ จำเป็นต่อการออกแบบนวัตกรรมและการวิจัยเชิงทดลองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนทดสอบ คุณภาพของนวัตกรรม กับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพได้แก่การศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพ ในขั้นตอนการเผยแพร่นวัตกรรมสู่กลุ่มผู้ใช้องค์กรหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

5. มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา จุดเน้น สำคัญของการทำวิจัยประเภทนี้คือ การดำเนินการวิจัยที่จะต้องตอบสนอง ความต้องการ จำเป็นของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลผลิต กระบวนการ และการบริการที่ เป็นวิทยาการสมัยใหม่ จากการทำวิจัยและพัฒนาไปใช้ในงานหรือประกอบการตัดสินใจ แก้ปัญหาที่มีอยู่ในครอบครัว สถานที่ทำงานองค์กร หรือชุมชนดังนั้นในการออกแบบการ ทำวิจัยและพัฒนาใดๆ นักวิจัยมักกำหนดให้ผลที่คาดว่าจะนำเอาผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ เช่น หน่วยงานราชการ บริษัทเอกชน หรือประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของ การวิจัยและพัฒนาตั้งคำถามหรือโจทย์การวิจัย รวมทั้งสนับสนุนงานวิจัย เช่น ร่วมลงทุน ให้งบประมาณและอำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ที่รู้ธรรมชาติของปัญหาและ ต้องการหาหนทางแก้ไขปัญหาที่ตนเองประสบ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความรู้สึกร่วม เป็น หุ่นส่วนในการทำวิจัยและพัฒนาที่ทำร่วมกับนักวิจัยซึ่งจะส่งผลดีต่อการยอมรับและการ นำผลผลิตกระบวนการหรือการบริการแบบใหม่ๆ จากการทำวิจัยและพัฒนาไปใช้อย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

6. ผลการวิจัยที่มีคุณค่าและ มูลค่าสูง สามารถจดทะเบียนเป็น สิทธิบัตรได้ผลการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อันเป็นภูมิปัญญา ที่เกิดจากการสร้างสรรค์ และการลงทุนลงแรงของนักวิจัยอาจจะมีคุณค่า มูลค่า เชิง พาณิชยหรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำกำไรได้สูงซึ่งนักวิจัยสามารถจดทะเบียนเพื่อ คຸ່ມครองสิทธิให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสิทธิ และพระราชบัญญัติสิทธิบัตรทั้ง ภายในประเทศหรือนานาชาติได้

3.3 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยและพัฒนาเป็นการศึกษาโดยพื้นฐานการวิจัย (Research Based Education Development) เป็นกลยุทธ์ หรือวิธีการสำคัญอย่างหนึ่งที่นิยมในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษาโดยเน้นหลักเหตุผล และตรรกวิทยา เป้าหมายหลักคือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนา และตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Education Product) (ศิริพร กุศลานต์, 2557 หน้า, 118)

มีนักวิชาการนำเสนอขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาไว้ ดังนี้

ทิศนา แคมมณี (2548 อ้างถึงใน ศิริพร กุศลานต์, หน้า 118) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการพัฒนาแบบหนึ่งที่ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือถือเป็นยุทธวิธีในการ ดำเนินงานเป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทิศทางหรือลักษณะที่ ต้องการ โดยใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนางานที่จะช่วยให้เห็นภาพของงานและมีการ ดำเนินการอย่างเป็นระเบียบ มีการศึกษาทดลองเพื่อให้เหตุผลเชิงประจักษ์มีการตัดสินใจ บนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ และมีการปรับปรุงพัฒนาไปเรื่อยๆ จนกระทั่งการพัฒนาบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการแบ่งตามกระบวนการหลัก 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการวิจัย (R) และ ขั้นตอนการพัฒนา (D) ซึ่งเริ่มต้นจาก R1 เพื่อแสวงหาความรู้แนวทางการพัฒนานวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ต่อด้วย D1 คือ การพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ตามแนวทางนั้นต่อไป คือขั้นตอนการวิจัย R2 เพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพของนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ ที่ พัฒนาขึ้น หาข้อบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไขและนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง D1 ให้เป็นนวัตกรรม D2 ที่ดีขึ้น ทั้งนี้อาจดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวซ้ำหลายๆ จนกว่าจะ ได้นวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามที่มาตรฐานกำหนด

ส่วน สุวิมล ว่องวาณิช (2549, อ้างถึงในชรินดา พิมพบุตร หน้า 107- 108) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 11 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะทำการพัฒนา
ขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุดคือต้องกำหนดให้ชัดว่าผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา
คืออะไรโดยต้องกำหนดลักษณะทั่วไป รายละเอียดของการใช้วัตถุประสงค์ของการใช้
เกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา มี 4 ข้อ คือ

1. ตรงกับความต้องการอันจำเป็นหรือไม่
2. ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการที่จะพัฒนาต่อ
การวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่
3. บุคลากรที่มีอยู่มีทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อ
การวิจัยและพัฒนานั้น หรือไม่ ได้ผลผลิตนั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ การศึกษา
ทฤษฎีและงานวิจัยการสังเกตภาคสนามซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ผล ผลิตทางการศึกษาที่
กำหนดถ้ามีความจำเป็นผู้ทำการวิจัยและพัฒนาจำเป็นต้องทำการศึกษาวิจัยขนาดเล็กเพื่อหา
คำตอบ ซึ่งงานวิจัยและทฤษฎีที่มีอยู่ไม่สามารถหาคำตอบได้ก่อนที่จะเริ่มการพัฒนาต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนการวิจัยและพัฒนาประกอบด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต
2. ประมาณค่าใช้จ่ายกำลังคนและระยะเวลาที่ต้องการใช้เพื่อ
ศึกษาความเป็นไปได้

3. พิจารณาผลสืบเนื่องจากการผลิต

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลผลิต ขั้นนี้เป็นการ
ออกแบบและจัดทำผลผลิตการศึกษาตามที่กำหนดไว้เช่นเป็นโครงการวิจัยและพัฒนาหรือ
หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ซึ่งต้องการออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหรือสูตร คู่มือการ
ฝึกอบรมเอกสารการฝึกอบรม และเครื่องมือการประเมิน

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 1 โดยการนำ
ผลผลิตที่ออกแบบและจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 4 ไปทดลองใช้เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นตอนของ
ผลผลิตใน หน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างประเมินโดยการใช้แบบสอบถามและการ
สัมภาษณ์แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงผลผลิตในครั้งที่ 1 นำข้อมูลและผลการ
ทดลองใช้จากขั้นตอนที่ 5 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 7 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2 ขั้นนี้นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพผลผลิตตามวัตถุประสงค์ในองค์การจำนวน 3-5 แห่ง ให้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 50 - 100 คน ประเมินผลเชิงปริมาณในลักษณะ Pre- test นำผลไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิตมีกลุ่มควบคุมกลุ่มการทดลองถ้าจำเป็น

ขั้นตอนที่ 8 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2 นำข้อมูลและผลจากการทดลองใช้ขั้นที่ 7 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 9 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 3 ขั้นนี้นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพการใช้งานของผลผลิตโดยทดลองใช้ที่องค์การแห่งหนึ่งประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถามสังเกตและการสัมภาษณ์แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 10 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3 โดยนำผลการทดลองใช้ขั้นที่ 9 มาพิจารณาปรับปรุงเพื่อเผยแพร่ต่อไป

ขั้นตอนที่ 11 เผยแพร่เป็นการเสนอแรงงานเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ผลผลิตต่อที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ และมีการนำไปเผยแพร่โดยนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553, หน้า 122 -129) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ โดยที่ในการสร้างต้นแบบนวัตกรรมจะต้องตรวจสอบและปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา คือ 1) ต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม 2) ตั้งต้นแบบนวัตกรรม 3) ตรวจสอบประสิทธิภาพในกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก 4) ปรับต้นฉบับ 5) ทดลองใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ 6) ดำเนินงานจนได้ต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งจะเห็นได้ว่าการวิจัยและพัฒนา R&D มุ่งเน้นการทดลองและปรับปรุงแก้ไขผลผลิต (Product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้นโดยมีคำถามว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นให้มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เมื่อมีคุณภาพตามเกณฑ์แล้วจึงมีการนำเอาผลผลิตนำไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนการทดลองใช้ นิยมใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) อีกทั้งยังได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติในการออกแบบวิจัยและพัฒนาไว้ว่า จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัยอย่างชัดเจนกำหนดตัวบ่งชี้ หรือประเด็นที่มุ่งศึกษา กำหนดแหล่งข้อมูลหรือผู้ใช้ข้อมูลในการวิจัยหรือทดลองนวัตกรรม กำหนดแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ และ

กำหนดแนวทางการวิเคราะห์หรือตัดสินคุณภาพ ซึ่งทุกรายการดังกล่าวนี้ควรจะถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า และเป็นที่รับทราบตรงกันระหว่างกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การออกแบบในเรื่องของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะต้องกำหนดเป้าหมายประชากรหรือกลุ่มเป้าหมายในการใช้นวัตกรรมอย่างชัดเจน
2. การออกแบบในเรื่องการวัดและตัวแปร ในการเก็บรวบรวมข้อมูล นักวิจัยจะต้องกำหนดประเด็นตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัด พร้อมทั้งกำหนดแหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างครบถ้วน กำหนดประเภทเครื่องมือหรือวิธีวัด ช่วงเวลาในการวัด เช่น วัดก่อน หรือเมื่อเสร็จสิ้นการทดลอง พร้อมกำหนดแนวปฏิบัติในการพัฒนาเครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดแต่ละรายการ กล่าวโดยสรุปจะต้องสรุปว่าตัวบ่งชี้หรือประเด็นในการวัดครั้งนั้นๆ ประกอบด้วยอะไรบ้าง แต่ละตัวบ่งชี้ หรือแต่ละประเด็น จะใช้เครื่องมือวิธีการใดในการเก็บรวบรวมข้อมูล จะพัฒนาเครื่องมือแต่ละชนิดอย่างไรและจะจัดเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างไรบ้าง

ในการเลือกใช้เครื่องมือวัด ซึ่งมีหลายชนิด อาทิ แบบทดสอบ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบประเมินคุณลักษณะต่างๆ เป็นต้นการตัดสินใจจะเลือกใช้เครื่องมือวัดชนิดใด จะต้องคำนึงถึงธรรมชาติหรือลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัดและข้อจำกัดต่างๆ อาทิ ถ้าเป็นตัวบ่งชี้ประเภทความรู้ก็ใช้แบบทดสอบ ถ้าเป็นพฤติกรรมก็ใช้แบบประเมินพฤติกรรม ถ้าเป็นเจตคติก็ใช้แบบวัดเจตคติ เป็นต้น หรือในบางครั้งนักวิจัยได้เลือกใช้แบบสอบถามที่ประกอบด้วยสาระหลายตอน แต่ละตอนมุ่งวัดตัวบ่งชี้ที่แตกต่างกัน สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม นักวิจัยจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าจะต้องเน้นในเรื่องของความเร็ว คล่องตัว มีประสิทธิภาพสามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็วทันกับช่วงเวลาต่างๆ ในขณะที่ดำเนินการทดลองพัฒนานวัตกรรมและกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องไม่เกิดผลกระทบเชิงลบต่อการพัฒนา

3. การออกแบบในเรื่องสถิติ แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา สามารถเลือกใช้สถิติในลักษณะเดียวกันกับงานวิจัยทั่วไป ซึ่งจะมีสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) สถิติอ้างอิงรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการทางสถิติเหล่านี้สามารถศึกษาได้จากเอกสารหรือตำราทั่วไป ได้ผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผนและออกแบบวิจัยและพัฒนาคือ กรอบแนวทางการวิจัย หรือโครงการวิจัยที่มีรายละเอียด

ครบถ้วนสมบูรณ์

4. ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ในงานวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือตัวนวัตกรรมหรือปฏิบัติการ ที่นักวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอาจหมายถึง สื่อ/ชุดสื่อ หรือวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการศึกษา ส่วนตัวแปรตาม คือ ตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติการ เช่น ความรู้ความเข้าใจเจตคติ ทักษะ หรือสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นต้น

5. เครื่องมือวิจัย ในงานวิจัยและพัฒนา เครื่องมือวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

5.1 เครื่องมือทดลองหรือใช้นวัตกรรมหรือที่ปฏิบัติการการวิจัยและพัฒนาจะมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของนักวิจัยในการแสวงหานวัตกรรมที่สร้างสรรค์ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ (ลงทุนไม่มากสะดวกใช้สะดวกปฏิบัติ ให้ประสิทธิผลตามที่คาดหวัง) ซึ่งการแสวงหานวัตกรรมที่สร้างสรรค์ นักวิจัยทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี หรือกรณีตัวอย่างนวัตกรรมที่หลากหลาย ก่อนที่จะสังเคราะห์เป็นนวัตกรรมที่จะนำมาทดลอง ทั้งนี้นวัตกรรมควรจะสามารถบ่งชี้ หรือระบุลักษณะที่เห็นว่าเป็นจุดเด่น ความสร้างสรรค์ หรือความเหมาะสมของนวัตกรรมที่มีความถูกต้องเหมาะสมตามหลักวิชา

5.2 เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลหรือเครื่องมือวัดตัวแปรในการออกแบบด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะต้องวิเคราะห์ทบทวนวัตถุประสงค์ของการวิจัยกำหนดหรือระบุตัวแปรหรือประเด็นที่มุ่งศึกษากำหนดแหล่งข้อมูลหรือผู้ให้ข้อมูลที่จะทำให้ข้อมูลมีความตรงหรือความถูกต้อง กำหนดวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำหนดแนวทางการพัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างชัดเจน

6. การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยและพัฒนา การเลือกใช้วิธีการทางสถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยและพัฒนา ขึ้นอยู่กับชนิดของตัวแปรหรือตัวชี้วัดที่ทำการศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปมักจะมีวิธีการทางสถิติดังต่อไปนี้ 1) วิเคราะห์ความถี่ร้อยละสำหรับตัวแปรตัดตอนทีวัดด้วยเครื่องมือประเภทแบบตรวจรายการ หรืออาจใช้การเปรียบเทียบสัดส่วนด้านสถิติอ้างอิงไคสแควร์ 2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนทดสอบความรู้ หรือคะแนนจากมากประมาณค่าและใช้สถิติอ้างอิงการทดสอบค่า t- test สำหรับการเปรียบเทียบคะแนนสอบก่อนเรียนกับหลังเรียนโดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มหรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อการตรวจสอบความ

แตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยกรณีทดสอบหายกลุ่มเป็นต้น 3) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับ
 ข้อคำถามประเภทปลายเปิดหรือใช้เขียนแสดงความคิดเห็น หรือบรรยายสภาพความ
 เปลี่ยนแปลงหลักการใช้นวัตกรรม การเลือกใช้วิธีทางสถิติ ให้เน้นหลักการสามารถตอบ
 คำถามวิจัยได้ง่ายต่อการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ

ประกอบกับ งบอาจ นัยพัทธ์ (2554 หน้า 265–276) กล่าวถึง
 ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนาว่ามีอยู่ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตัดสินใจออกแบบการวิจัยโดยเลือกการวิจัยและพัฒนา
 อีกรึ่งเลือกปัญหาการวิจัยที่เหมาะสม สามารถนำมาพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาได้จริง
2. สํารวจและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการเพื่อนำมา
 วิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นข้อสรุปงชี้สภาพการระยะเริ่มต้นว่าปัญหาที่ต้องการแก้ไข
 ป้องกัน หรือพัฒนาให้มีสภาวะดีกว่าเดิมคืออะไร
3. ตั้งเป้าหมายการวางแผนการดำเนินการ และเลือกแบบการ
 วิจัยและพัฒนา
4. ออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา ขั้นตอนในการ
 ออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา
5. ทดลองใช้และประเมินต้นแบบการพัฒนา ภายหลังกการ
 ออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนาแล้วจะต้องนำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้
 ประเมินคุณภาพเบื้องต้นในระยะศึกษานำร่องว่าต้นแบบที่สร้างขึ้นสามารถปรับปรุงแก้ไข
 หรือป้องกันปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อนที่จะนำไปใช้จริง
6. ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้างเป็นการนำ
 ต้นแบบการพัฒนาที่ได้ปรับปรุงจนมั่นใจในคุณภาพดี แล้วมาทำการผลิตและเผยแพร่สู่
 กลุ่มผู้ใช้ในวงกว้าง
7. ประเมินคุณภาพการออกแบบการวิจัยและพัฒนา เป็นการ
 ประเมินส่วนประกอบต่างๆของแบบการวิจัยและพัฒนาที่ได้ ดำเนินการออกแบบว่ามี
 คุณภาพมากน้อยเพียงใด มีส่วนใดที่ต้องการปรับปรุงก่อนนำไปใช้ในการทำการวิจัยและ
 พัฒนาดัชนีแบบจริงๆ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาพบว่าการพัฒนารูปแบบ
 มีขั้นตอนในการดำเนินการที่แตกต่างไป และรายละเอียดแต่ละขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับ
 ลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550 หน้า 149 –150) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน และหาประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยกำหนดเป็น 6 ขั้นตอน คือ 1) การทบทวนวรรณกรรม 2) การสร้างแบบสอบถามการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรง 3) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 19 คน ด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย 4) การตรวจสอบความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม 5) การพัฒนาคู่มือกระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำและ 6) การทดลองใช้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 1 แห่ง เพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

แสงสุรีย์ มีพร (2552, หน้า 121) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาคู่มือการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษามีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะประกอบด้วย ระยะแรกคือการร่างคู่มือโดย การศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีผลงานวิจัยระยะที่ 2 คือการตรวจสอบและปรับปรุงคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญและระยะที่ 3 คือการทดลองใช้คู่มือในภาคสนาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนาคู่มือได้คู่มือการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจำนวน 3 ชุด 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนก่อนและหลังการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตร สถานศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนทดสอบ หลังการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาสูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อนการจัดการเรียนรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 274) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 สร้างรูปแบบโดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายและ

ขั้นที่ 3 ยืนยันรูปแบบเพื่อการวิจัยเชิงสำรวจ และได้รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ม่วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ม และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ม ซึ่งในกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ วิธีกรพัฒนา การพัฒนาภาคทฤษฎี การประเมินผล การพัฒนาภาคปฏิบัติ การประเมินผล การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลงาน และการสรุปผลการพัฒนา

ระภีพรธณ ร้อยพิลา (2553 หน้า 265- 264) ได้วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ระเบียบวิธีกรวิจัยและพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบการพัฒนาโดยการสังเคราะห์เอกสารและสำรวจการใช้สมรรถนะและทักษะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบและยืนยันการพัฒนารูปแบบยืนยันและตรวจสอบด้วยแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีรูปแบบการพัฒนา 3 ระยะคือระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะปฏิบัติการ การและระยะติดตามผล ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ก่อนการทดลองใช้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองใช้โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และสูงกว่าก่อนการทดลองใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 272 - 274) ได้ศึกษากรรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนซึ่งมีรูปแบบของกระบวนการพัฒนาแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ก่อนปฏิบัติการระยะที่ 2 ปฏิบัติการระยะที่ 3 ติดตามผล

จินตนา ศรีสารคาม (2554, หน้า 249-275) ได้ศึกษากรวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอนประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม ขั้นตอนที่ 2 การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในขั้นตอนการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม และขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลการประเมินก่อนและหลังการทดลองโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการกับผู้ร่วมโปรแกรมทุกประเภท เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

2) การเปลี่ยนแปลงของทางวิชาการ ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 3) ปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการอยู่ในระดับมากและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษา

ปทุมพร เปี้ยถนอม (2554, หน้า 67-69) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีรูปแบบกระบวนการพัฒนาแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการและศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ขั้นตอนที่ 2 แบ่งเป็น 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ศรัมณา เกษสาคร (2554, หน้า 96-99) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในฐานะผู้นำพหุวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

เพ็ญประภา ก้วพิทักษ์ (2555, หน้า 178-189) ได้ศึกษาพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ของครูภาษาต่างประเทศระดับประถมศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล ดำเนินการวิจัยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาแบ่งเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดและศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ ตอนที่ 3 ทดลองใช้และตรวจสอบความตรงของรูปแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ ตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ของครูภาษาต่างประเทศระดับประถมศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล

ผลการศึกษาพบว่า ครูส่วนใหญ่มีคะแนนพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในระดับดี เมื่อพิจารณา ค่าเฉลี่ยผลการประเมินครั้งที่ 1 เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยผลการประเมินครั้งที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินครั้งที่ 2 มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของผลการประเมินครั้งที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 133-134) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพ ครูและบุคลากรทางการศึกษากระทรวงศึกษาธิการโดยมีวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วยระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนา แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 การ ยกร่างและปรับปรุงรูปแบบแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 3 ทำการร่างรูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพ ครู และบุคลากรทางการศึกษากระทรวงศึกษาธิการและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะ ผู้นำการให้บริการทั้ง 5 ด้าน ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้กับบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและ สวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและ บุคลากรทางการศึกษาที่ได้จากการทดลองใช้ ผลการศึกษาพบว่า ระยะที่ 1 ของการ ทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและ สวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 5 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับระยะที่ 2 ระหว่างการทดลอง และระยะที่ 3 หลังการทดลองมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นโดย รวมอยู่ในระดับมาก

ธวัชชัย ไพไหล (2555, หน้า 117) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแบ่ง การศึกษาออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ทางวิชาการที่เหมาะสมของนักวิชาการศึกษา ระยะที่ 2 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการ ตอนที่ 2 ทดสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ตอนที่ 3 นำเสนอ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ระยะที่ 3 นำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ จากการศึกษาพบว่า 1) นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 2) นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในการปฏิบัติหลังการฝึกอบรมอยู่ที่ระดับมากที่สุด 4.60 ส่วนผลของการนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงซึ่งดำเนินการประเมินผลโดยการวัดพฤติกรรมในการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพนักงานส่วนท้องถิ่น นักวิชาการศึกษา และครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หลังจากที่ทำกรฝึกอบรม ผลการประเมินพบว่านักวิชาการศึกษามีพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ

วรกิจญาพิไล แกะระหัน (2555, หน้า 221-224) ศึกษาเกี่ยวกับ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 มีขั้นตอนดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะ 6 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 การตั้งและสร้างรูปแบบประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 3 ทำการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบได้ทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการโดยผู้เชี่ยวชาญ และระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบประกอบ ด้วยขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบที่ได้ไปทดสอบ และขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาที่ได้จากการทดลองใช้แล้วนำมาเขียนรายงานการ วิจัยฉบับสมบูรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ระยะที่ 1 ก่อนการทดลองใช้รูปแบบพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การประเมิน

คุณภาพการศึกษา ระยะที่ 2 ระหว่างทดลองพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการบริหารจัดการหลักสูตร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือการประชุมคุณภาพการศึกษา และระยะที่ 3 หลังการทดลองพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประชุมคุณภาพการศึกษา

ชรินดา พิมพบุตร (2556, หน้า 178-180) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบประเมินผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีองค์ประกอบ 6 ด้านและ 18 องค์ประกอบย่อย 90 ตัวชี้วัด 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย หลักการจุดมุ่งหมาย กระบวนการ สูตรการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามและประเมินผล 3) ผลของการตรวจสอบประสิทธิผลโดยการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการให้บริการมีการเปลี่ยนแปลงหลังการทดลองคิดเป็นร้อยละ 10.60 3) ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการให้บริการของกลุ่มทดลองเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 33.20 และ 4) ภาวะผู้นำการให้บริการมีความคงทนภายใน 2 สัปดาห์

วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 226) ที่ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็นระยะๆ เช่นกันโดยศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็กลงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาองค์ประกอบและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ 4 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบประกอบด้วยการวิเคราะห์เอกสารและวิจัยเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 การยกร่างหน้าพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบประกอบด้วย การทดลองใช้รูปแบบโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และ

กระบวนการพัฒนารูปแบบ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา การวางแผนพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลหลังการพัฒนา ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำครูมี 4 องค์ประกอบคือ 1) บุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 2) แบบอย่างทางการสอน 3) การสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วม 4) มุ่งพัฒนาผู้เรียน ผลการตรวจสอบยืนยันนัยนัยพฤติกรรมของรูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม ผลของการทดลองใช้รูปแบบพบว่า การประเมินภาวะผู้นำครูของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวมหลังการพัฒนาเพิ่มขึ้นก่อนการพัฒนา

ศิริพร กลสานต์ (2557, หน้า 205-207 ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 4 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อยและ 51 ตัวชี้วัด คือ การพัฒนาหลักสูตร และการใช้หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับความเป็นครู 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและการประเมินผล 3) ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยสำหรับผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยรวมและราย องค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้อีกหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้อีก สูงกว่าก่อนการทดลองใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากการสัมภาษณ์และการประเมินรูปแบบพบว่า ผู้เข้ารับพัฒนามีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้อีกเพิ่มมากขึ้นแต่ว่าการใช้รูปแบบการพัฒนามีผลทำให้ผู้เข้ารับพัฒนามีการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ของตนเอง

จากการศึกษาการวิจัยและพัฒนาและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ นักวิชาการจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้นๆ รูปแบบที่ดีและมีประสิทธิภาพจะสามารถนำไปสู่การ ปฏิบัติอย่างได้ผลจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญอยู่หลายปัจจัยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการศึกษาในครั้งนั้นๆ

ตอนที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับทหารการเงินในกองทัพบกสังกัดกองทัพบกภาคที่ 2

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 77 กล่าวว่า รัฐต้อง พิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราชอธิปไตย และบูรณาภาพแห่งเขตอำนาจ รัฐ และต้องจัดให้มีกำลังทหาร อาวุธยุทโธปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยจำเป็น และ เพียงพอ เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราชอธิปไตย ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็น ประมุข (กองทัพบก. ออนไลน์, 2560) และ เพื่อการพัฒนาประเทศและกล่าวโดยสรุปว่า ทหารมีหน้าที่ ดังนี้

1. พิทักษ์

1.1 รักษาเอกราช

1.2 ความมั่นคงของรัฐ

1.3 สถาบันพระมหากษัตริย์

1.4 ผลประโยชน์แห่งชาติ

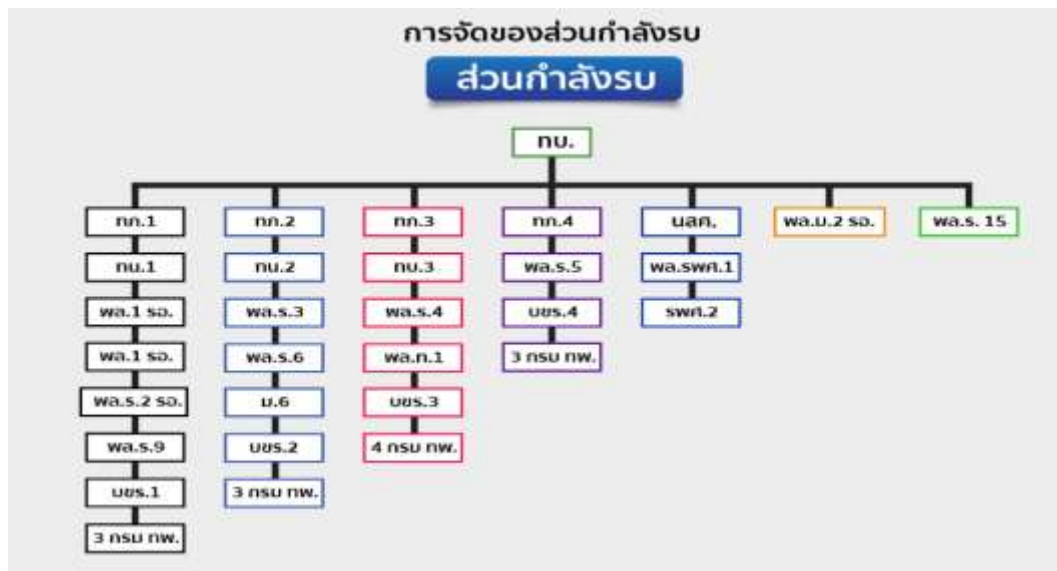
1.5 การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็น

ประมุข

2. พัฒนาประเทศ

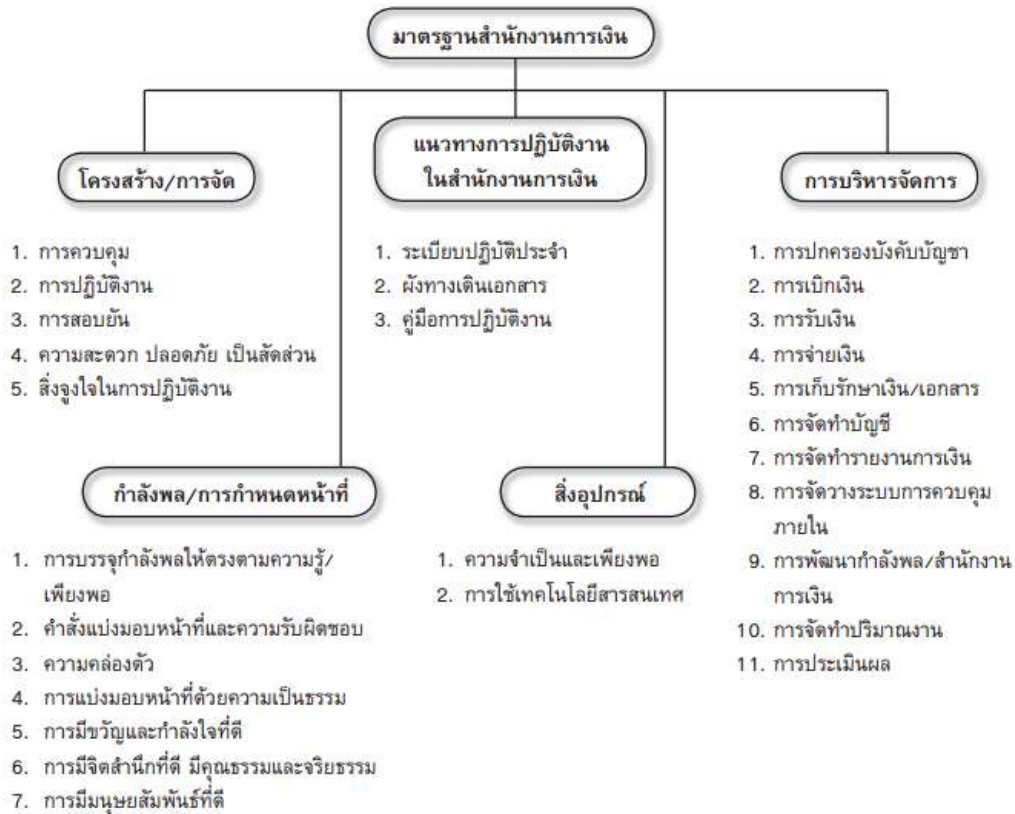
ตาม พ.ร.บ. จัตระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 มาตรา 19 ได้กำหนดให้กองทัพบกมีหน้าที่ไว้ดังนี้ “กองทัพบกมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบกเพื่อ การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบก ตามอำนาจ หน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ” จาก หน้าที่ที่กำหนดไว้ตาม พ.ร.บ.ฉบับนี้อาจกล่าวเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายๆ ว่าท.บ.มีหน้าที่หลักอยู่ 3 ประการ คือ

2.1 การเตรียมกำลังกองทัพบก ซึ่งมีขอบเขตดังนี้



ภาพประกอบ 6 แผนภูมิแสดงส่วนกำลังรบของกองทัพบก
(กองทัพบก. ออนไลน์, 2560)

กรมการเงินทหารบก (2552, หน้า 2) ระบุว่า การปฏิบัติงานด้านการเงินจะต้องยึดถือ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบ ข้อบังคับคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่จะต้องปฏิบัติอยู่แล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในสำนักงานการเงินที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ ทำให้สำนักงานการเงินของหน่วยในสังกัดกองทัพบกมีขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานทางการเงินเป็นไปแนวทางเดียวกัน จึงกำหนดมาตรฐานสำนักงานการเงินโดยพิจารณาจากลักษณะพึงประสงค์จำนวน 5 ด้าน ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 7 ภาพแสดงมาตรฐานสำนักงานการเงิน

(กรมการเงินทหารบก, 2552, หน้า 2)

4.1 โครงสร้างการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานในสำนักงานการเงินในปัจจุบันโครงสร้างและการจัด ถือว่ามีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานดังนั้นในการพิจารณาในเรื่องดังกล่าวต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

4.1.1 การควบคุม ด้วยกำหนดช่วงความสามารถในการควบคุมให้ทั่วถึงทุกส่วน ทั้งส่วนควบคุมการเบิกจ่าย ส่วนบัญชี ส่วนรับ - จ่ายเงิน สำหรับส่วนธุรการจะเป็นตัวเชื่อมของทุกส่วน มีหัวหน้านายทหารการเงินเป็นผู้ควบคุมโดยตรง ต้องควบคุมได้ทั้งเรื่อง กำลังพลเงิน ทรัพย์สิน โดยต้องไม่ให้ช่วงการควบคุมยาวเกินไป เพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างในการควบคุม ป้องกันความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่มีอยู่จึงต้องแบ่งมอบการควบคุมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงมาได้แก่ผู้ช่วยหัวหน้านายทหารการเงินหรือ

หัวหน้าส่วนต่างๆ อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

4.1.2 การปฏิบัติงาน เพื่อให้สำนักงานการเงินสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายภายใต้ปัจจัยที่มีอยู่

4.1.3 การสอบย้อน ให้ยึดหลักการควบคุมภายในเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้กับส่วนที่เกี่ยวข้องหากเกิดข้อผิดพลาดสามารถแก้ไขได้ทันที่โดยมีสาระสำคัญเช่น

4.1.3.1 จัดสำนักงานการเงินให้มีการสอบย้อนกันได้และเป็นไปตามข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการเงิน พ.ศ. 2528 และที่แก้ไขเพิ่มเติมหมวด 3

4.1.3.2 ห้ามแต่งตั้งกำลังพลปฏิบัติหน้าที่ด้านรับจ่ายกับด้านบัญชีเป็นบุคคลเดียวกัน

4.1.3.3 ห้ามแต่งตั้งนายทหารการเงินปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่งบประมาณ

4.1.4 ความสะอาดปลอดภัยเป็นสัดส่วน การจัดสำนักงานต้องมีพื้นที่ที่เหมาะสมเพียงพอกับจำนวนกำลังพล และการจัดตั้งสิ่งอุปกรณ์สำนักงาน เพื่อเกิดความสะอาดในการปฏิบัติงานโดยวิเคราะห์ว่าแต่ละส่วนมีงานอะไรบ้างงานที่มีการปฏิบัติคล้ายกันลักษณะคล้ายกันหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกันให้จัดไว้ในกลุ่มเดียวกันง่ายต่อการควบคุมกำกับดูแลและต้องไม่คับแคบมีความมั่นคงแข็งแรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

4.1.5 สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นจาก

4.1.5.1 สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานโดยมีรายได้ค่าตอบแทนบำเหน็จรางวัลความเจริญก้าวหน้าและอนาคตที่ดีเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ

4.1.5.2 งานที่ต้องทำตรงตามความรู้ความสามารถความถนัด

4.1.5.3 สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของอาคารสถานที่สำนักงานต้องมีความสะอาดสบายสว่างามเครื่องมือเครื่องใช้แสงสว่างเครื่องปรับอากาศมีจำนวนที่เพียงพอ

4.1.5.4 ผู้ร่วมงานมีความรักความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4.1.5.5 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นต้องปกครองบังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม

4.2 การกำหนดหน้าที่ การปฏิบัติงานในสำนักงานการเงินเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถดำเนินการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยหัวหน้านายทหารการเงินต้องดำเนินการดังนี้

4.2.1 การบรรจุกำลังพลให้ตรงตามความรู้ความสามารถและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ต้องพิจารณาบรรจุกำลังพลให้มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ปฏิบัติ หากไม่ตรงกับงานที่ต้องปฏิบัติต้องสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาเพิ่มเติม เช่นเจ้าหน้าที่บัญชีต้องมีความรู้ทางด้านบัญชีซึ่งปัจจุบันต้องรู้ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง เจ้าหน้าที่ส่วนควบคุมการเบิกจ่ายนอกจากจะมีความรู้เรื่องระเบียบแบบธรรมเนียมแล้ว ต้องมีความรู้การเบิกจ่ายในระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งต้องมีความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์เป็นต้นนอกจากนี้กำลังพลต้องมีความจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ เพื่อให้สามารถหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่กันได้และต้องบรรจุกำลังพลให้เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบด้วย

4.2.2 คำสั่งแบ่งมอบหน้าที่และความรับผิดชอบ ต้องออกคำสั่งให้แก่กำลังพลแต่ละบุคคลให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อง่ายต่อการสั่งการ เมื่อได้ออกคำสั่งดังกล่าวแล้วต้องรายงานให้ผู้บังคับ ผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงิน ทราบ พร้อมทั้งแจ้งให้กำลังพลในสำนักงานการเงินรวมทั้งหน่วยที่เกี่ยวข้องของทราบเพื่อถือปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

4.2.3 ความคล่องตัว การบรรจุกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและต้องฝึกกำลังพลให้พร้อมในการปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้เพื่อให้สามารถย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนได้ตามความจำเป็นและเหมาะสมโดยกำลังพลต้องไม่ยึดติดกับตำแหน่งหน้าที่ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะป้องกันการทุจริตในสำนักงานการเงิน

4.2.4 การแบ่งมอบหน้าที่ด้วยความเป็นธรรมต้องมีการเปลี่ยนงานที่ต้องรับผิดชอบด้วยความเหมาะสมและให้ปริมาณงานใกล้เคียงกัน ไม่ให้กำลังพลคนใดคนหนึ่งสามารถควบคุมงานได้ในทุกขั้นตอน ของการปฏิบัติงาน เช่นไม่กำหนดให้กำลังพลคนใดสามารถดำเนินการเพียงลำพังถึงขั้นนำเงินออกจากบัญชีได้เป็นต้นซึ่งจะเป็นช่องทางของการทุจริตการจัดกำลังพลไปช่วยราชการหรือไปปฏิบัติราชการพิเศษกรณีมีความจำเป็นหรือเป็นนโยบายของผู้บังคับบัญชาต้องให้มีการหมุนเวียนด้วยความเป็นธรรม

4.2.5 การมีขวัญและกำลังใจที่ดี จะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานทำให้กำลังพลพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถและความรักต่อสำนักงานดังนั้นการจะมีขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้นอยู่กับ

4.2.5.1 สภาพแวดล้อมด้านครอบครัวและด้านการศึกษา

4.2.5.2 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเช่นเพื่อนร่วมงาน
ผู้บังคับบัญชาสถานที่ทำงานเป็นต้น

4.2.5.3 ระเบียบกฎเกณฑ์และนโยบายการปฏิบัติงาน 4 การปกครอง
บังคับบัญชา

4.2.6 การมีจิตสำนึกที่ดีมีคุณธรรมและจริยธรรม การปฏิบัติงานด้านการเงิน กำลังพลจะต้องมีความซื่อสัตย์ อดทน ขยันหมั่นเพียร ดำรงตนให้เหมาะสมแก่ภาวะฐานะ กาลเทศะ และเหตุการณ์ในปัจจุบัน โดยยึดถือจรรยาบรรณเหล่าทหารการเงิน ค่านิยมที่ควรปฏิบัติ และการดำเนินชีวิตตามแนวทางพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง

4.2.7 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี งานด้านการเงินเป็นงานเกี่ยวข้องกับการให้บริการ ดังนั้นในการปฏิบัติงานจึงต้องยึดถือหลักการประสานงานการติดต่อสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจ และเชื่อมโยงให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยความสามัคคีความรักใคร่สนับสนุนและให้ความร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยความเต็มใจ

4.3 การบริหารจัดการ

1. การปกครองบังคับบัญชา หัวหน้านายทหารการเงินและหัวหน้าส่วนต่างๆต้องปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรมและให้ความยุติธรรมในเรื่องสิทธิประโยชน์ที่พึงมีพึงได้ ความดีความชอบตลอดจนดูแลความทุกข์สุข มีเมตตาธรรม มีความเสียสละ ไม่ปิดบังผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นของตน รวมทั้งกำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการทันตามเวลาที่กำหนด และมีการลงโทษเมื่อกระทำความผิด

2. การเบิกเงินให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและทันต่อเหตุการณ์ เช่น มีงบประมาณรองรับเพียงพอ มีหลักฐานขอเบิกถูกต้องตามระเบียบ

3. การรับเงินให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการโดยต้องมีการสอบยันกับส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้หัวหน้านายทหารการเงินจะต้องตรวจสอบการรับหลักฐานการนำส่งเงินจากส่วนราชการ ตรวจสอบการบันทึกการรับเงินในทะเบียนคุมหลักฐานขอเบิก จากส่วนควบคุมการเบิกจ่าย ตรวจสอบสรุปยอดเงินรวมรับประจำวันที่ได้จาก

นายทหารรับจ่ายเงินกับสรุปรายยอดเงินรวมประจำวัน ตามที่ได้บันทึกรายการในสมุดรายวัน เงินรับที่ได้จากนายทหารบัญชีในวันที่มีการนับเงินไม่ถูกต้องตรงกันหรือไม่

4. การจ่ายเงิน ให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการเช่น การจ่ายเงินต้องตรงตามวัตถุประสงค์ ต้องมีหลักฐานการจ่ายเป็นต้น
5. การเก็บรักษาเงินเอกสารทางการเงินให้พิจารณาเป็น 2 กรณีดังนี้
 - 5.1 การเก็บรักษาเงินให้ใช้บริการของธนาคารส่วนเงินสดคงเหลือ หากไม่สามารถนำฝากธนาคารได้ทันทีให้เก็บในกำปั่นเงิน
 - 5.2 การเก็บรักษาเอกสารทางการเงินต้องเก็บไว้ในที่ปลอดภัยเพื่อรอรับการตรวจจากผู้ตรวจสอบทางภายในกองทัพบก และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน โครงการจัดทำบัญชีมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติดังนี้

6. การจัดทำบัญชี

- 6.1 จัดทำบัญชีตามระเบียบบัญชีเกณฑ์คงค้างตามผังบัญชีมาตรฐาน
- 6.2 มีหลักฐานเอกสารการบันทึกบัญชีถูกต้อง
- 6.3 บันทึกบัญชีให้เป็นปัจจุบัน
- 6.4 สามารถสอบย้อนทำบัญชีกับส่วนที่เกี่ยวข้อง
- 6.5 เก็บรักษาบัญชีและเอกสารประกอบการบันทึกบัญชีไว้ในที่ปลอดภัยเขตการจัดทำรายงานการเงินต้องจัดทำและส่งให้ส่วนที่เกี่ยวข้องภายในกำหนด

7. การจัดทำรายงานการเงิน

- 7.1 หน่วยเบิกเงินจากคลังจะต้องจัดทำและส่งรายงานการเงินตามที่กรมบัญชีกลางและกองทัพบกกำหนด
- 7.2 หน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากทางจะต้องจัดทำและส่งรายงานการเงินตามที่กองทัพบกกำหนด

4.4 การพัฒนากำลังพลและการพัฒนาสำนักงานการเงิน

4.4.1 การพัฒนากำลังพล เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานด้านการเงิน และการบัญชีอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นกำลังพลควรมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ทันต่อข้อมูลข่าวสาร และสำนักงานการเงินควรมีแนวทางในการพัฒนากำลังพล ดังนี้

1. การประชุมชี้แจง
2. การประชุมถกปัญหาร่วมกันเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง

3. การเข้ารับการศึกษาฝึกอบรมเฉพาะเรื่องในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. การเข้าร่วมสัมมนา
5. การเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการหรือในหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้

4.4.2 การพัฒนาสำนักงานการเงิน ควรปรับปรุงให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับกำลังพลและผู้รับบริการเช่นนโยบาย 5 ส. เป็นต้น

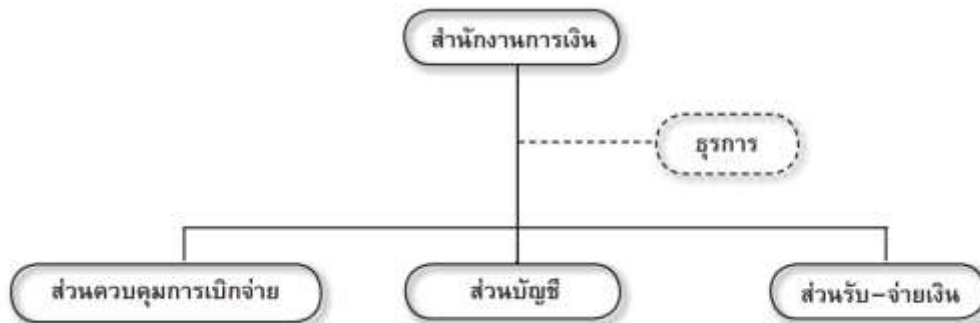
4.5 การจัดทำปริมาณงานและสถิติผลงาน สำนักงานการเงินต้อง

มอบหมายให้แต่ละส่วนจะทำปริมาณงาน และสถิติผลงานในความรับผิดชอบเป็นรายเดือน และรวบรวมเป็นรายปีนำเรียนผู้บังคับบัญชาทราบ และเก็บไว้เป็นหลักฐานเพื่อรับการประเมินจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประเมินผลการประเมินผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้การบริการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นสามารถพิจารณาได้แบ่งเป็น 2 กรณี ดังนี้

4.5.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในสำนักงานการเงิน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลแต่ละคนในระยะเวลาหนึ่งอย่างเป็นระบบมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด นอกจากประเมินค่าการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบปีละ 2 ครั้งหรือพิจารณาปรับย้ายคลองอัตราที่สูงขึ้นแล้วต้องประเมินเกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็งของกำลังพลแต่ละคนเพื่อให้ได้ทราบผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ต้องการประเมินว่าเป็นอย่างไร แล้วนำไปกำหนดแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติงานในสำนักงานการเงินให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และควรนำผลการประเมินแจ้งให้กำลังพลทราบด้วยว่าได้ปฏิบัติงานดีหรือไม่ดีอย่างไร ควรปรับปรุงตัวอย่างไร หัวหน้านายทหารการเงินต้องให้ความเป็นธรรม และมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

4.5.2 การประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของสำนักงานการเงิน เป็นการประเมินถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ว่าสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยมีผู้บังคับบัญชาได้เพียงใด โดยพิจารณาจากผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่มารับบริการ ซึ่งหน่วยที่รับการสนับสนุนทางการเงินหากผลประเมินปฏิบัติงานของกำลังพลตามที่ออกมาดีย่อมส่งผลให้ผลการประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของสำนักงานการเงินดีไปด้วย

4.6 การกำหนดหน้าที่ในสำนักงานการเงิน



ภาพประกอบ 8 แสดงการจัดสำนักงานการเงิน

(กรมการเงินทหารบก, 2552, หน้า 8)

4.6.1 หัวหน้านายทหารการเงิน มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. เป็นที่ปรึกษาของผู้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับการเงินและการบัญชี
2. เป็นผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการเงิน
3. ควบคุมและกำกับดูแลการเบิกเงิน การรับ จ่ายเงิน การเก็บรักษาเงินและบัญชีให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
4. เป็นผู้เบิกเงินระหว่างส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหม
5. ถือกุญแจกำปั่นเก็บเงินในหน้าที่ของตน
6. รับผิดชอบเงินที่เก็บรักษาอยู่ในกำปั่นเก็บเงินให้ถูกต้อง ครบถ้วนตรงตามรายการ และจำนวนเงินในสมุดบันทึกนำเข้านำออก และตรงกับยอดดุลของสมุดเงินสดคือบัญชีเงินสด ณ วันเดียวกันนั้นกับรับผิดชอบเงิน ที่อยู่ในระหว่างทำการรับจ่ายเงินประจำวันด้วย เว้นแต่เงินที่อยู่ในระหว่างทำการรับ จ่ายในความรับผิดชอบของนายทหารรับ จ่ายเงิน หรือเจ้าหน้าที่รับจ่ายเงิน
7. คำนวณจำนวนเงินที่จะนำออกจากกำปั่นเงิน หรือจำนวน ที่จะถอนจากธนาคารเพื่อเตรียมจ่าย
8. จัดทำสมุดบันทึกนำเงินเข้าออกเมื่อนำเงินเข้าเก็บหรือนำออกจากกำปั่นเก็บเงิน
9. ให้ทำหลักฐานรับส่งเงินต่อกันไว้เมื่อมีการมอบเงินให้นายทหารรับจ่าย มีเจ้าหน้าที่รับจ่ายเงินไปทำการรับจ่ายประจำวัน
10. ลงลายมือชื่อสั่งจ่ายในเช็คร่วมกับผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงิน

4.6.2 ผู้ช่วยหัวหน้านายทหารการเงิน มีหน้าที่ และความรับผิดชอบ

ดังนี้

1. เป็นผู้เบิกเงินระหว่างส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหม
ในกรณีที่หัวหน้านายทหารการเงินไม่อยู่ หรือไม่สามารถปฏิบัติราชการได้
2. ลงลายมือชื่อส่งจ่ายเงินในเช็คหรือใบถอนเงินของธนาคารร่วมกับ
ผู้มีอำนาจส่งจ่ายเงินหรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ลงลายมือชื่อแทนผู้มีอำนาจส่งจ่ายเงินในกรณี
ที่หัวหน้านายทหารการเงินไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติราชการได้
3. ชี้แจงหรือแก้ไขตามข้อทักท้วงข้อเสนอนแนะของนายทหาร
ตรวจสอบภายในประจำส่วนราชการ กรรมการตรวจสอบภายใน และหรือส่วนราชการที่
เกี่ยวข้องในระยะเวลาที่กำหนดแล้วรายงานผลการปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรให้หัวหน้า
นายทหารการเงินทราบ
4. บันทึกและรายงานสถิติผลงาน
5. ปฏิบัติหน้าที่อย่างอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้านายทหาร
การเงิน

4.6.3 นายทหารควบคุมการเบิกจ่าย

4.6.3.1 งานเงินเดือน

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินเดือนค่าจ้างประจำเงินเพิ่ม
เงินประจำตำแหน่งค่าตอบแทนเงินรางวัลค่าเช่าบ้าน
- 2) ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของบัญชีถือจ่ายเงินเดือน
ค่าจ้างประจำ เงินเพิ่มประจำปี
- 3) ตรวจสอบความถูกต้องของการบรรจุกำลังพล เข้าอัตราตาม
ชั้นที่มีอยู่ในบัญชีถือจ่าย เงินเดือน ค่าจ้างประจำ
- 4) ตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำทะเบียนคุมการเบิก
เงินเดือน
- 5) ตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำทะเบียนคุมเงิน
กบข., กสจ.
- 6) ตรวจสอบการบันทึกการเปลี่ยนแปลงทะเบียนคุมการเบิก
เงินเดือนค่าจ้างประจำ

- 7) ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของหลักฐานการเบิกจ่าย
เงินเดือน ค่าจ้างประจำ เงินเพิ่ม
- 8) ตรวจสอบความถูกต้องของหนังสือรับรองการโอนอัตราของ
หน่วย และหน่วยรับการสนับสนุน
- 9) ตรวจสอบได้รับรองความถูกต้องของหนังสือรับรองการจ่าย
เงินเดือนครั้งสุดท้าย ของหน่วยและหน่วยรับการสนับสนุน ในกรณีข้าราชการย้ายไป
หน่วยใหม่
- 10) จัดทำใบยืมเงินเดือนค่าจ้างประจำและเงินเพิ่ม
- 11) ตรวจสอบยอดเงินในใบสรุปการจ่ายเงินประจำวันที่ได้จาก
ส่วนบัญชีกับสมุดจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างประจำ และเงินเพิ่มให้ถูกต้องตรงกัน
- 12) เสนอคู่ลงบัญชีการเงินเดือน ค่าจ้างประจำเงิน เพิ่มจากหน่วย
สนับสนุนการเบิกจ่ายให้ผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงินรับทราบ
- 13) ตรวจสอบความถูกต้องของการรับคืนเงินตามใบนำส่งเงิน
โดยจะต้องมีการระบุรายละเอียดที่ใช้ในการนำส่งคืนให้ครบถ้วน
- 14) จัดทำใบนำส่งเงิน
- 15) ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของ การรองจ่ายเงินเดือน
ค่าจ้างประจำ เงินเพิ่ม และดำเนินการเบิกเงินมาล้างรองจ่าย
- 16) ตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกรายการในทะเบียนคุม
ฎีกาเบิกจ่ายเงิน
- 17) ตรวจสอบการออกหนังสือรับรองเงินเดือน ค่าจ้างประจำ และ
เงินเพิ่ม
- 18) นำส่งข้อมูลของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 19) เก็บรักษาหลักฐานที่เกี่ยวข้องในหน้าที่
- 20) บันทึกและรายงานสถิติผลงาน
- 21) ควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานของกำลังพลในความ
รับผิดชอบของตน
- 22) ปฏิบัติงานอย่างอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้า
นายทหารการเงิน

4.6.3.2 งานค่าใช้จ่าย

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในหมวด 900 และ 350 และค่าใช้จ่ายไม่พึงเปิดเผย
- 2) ตรวจสอบการจัดทะเบียนคุมการเบิกเงินงบประมาณ
- 3) ตรวจสอบการขอเบิก
- 4) ลงลายมือชื่อรับรองความถูกต้องของเอกสารและหลักฐานการเบิกจ่ายเงิน ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ก่อนเสนอขออนุมัติสั่งจ่ายจากผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงิน
- 5) จัดทำฎีกาเบิกเงิน
- 6) บันทึกรายการในสมุดคู่มือวางฎีกา และในทะเบียนคุมฎีกาเบิกจ่ายเงิน
- 7) ส่งหลักฐานการเบิกจ่ายเงินให้ส่วนบัญชีเพื่อจัดทำบัญชี
- 8) ตรวจสอบความครบถ้วนของหลักฐานการขอเบิกของหน่วยรับการสนับสนุน ที่ยังไม่ได้ทำการเบิกจ่ายกับทะเบียนคุมหลักฐานขอเบิกทะเบียนคุมการเบิกเงินงบประมาณ และสอบยันความครบถ้วนถูกต้องกับฝ่ายโครงการงบประมาณ และหน่วยรับการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ
- 9) ตรวจสอบยอดเงินรองจ่ายทุกประเภทและเบิกเงินมาล้างรองจ่ายอย่าให้มียอดเงินรองจ่ายค้างข้ามปีเป็นอันขาด
- 10) ตรวจสอบยอดเงินยืมและเบิกใช้หนี้เงินยืม
- 11) จัดทำหลักฐานการนำส่งเงินในหน้าที่ของตน
- 12) จัดทำรายละเอียดเงินค้างจ่ายตามฎีกาเบิกเงินส่งให้ส่วนบัญชี เพื่อทำการตรวจสอบและใช้ประกอบรายงานการเงิน
- 13) เก็บรักษาเอกสารหลักฐานในหน้าที่ของตน ไว้ในที่ปลอดภัย
- 14) ชี้แจงหรือแก้ไขตามข้อทักท้วงข้อเสนอแนะของนายทหารตรวจสอบภายในประจำส่วนราชการ
- 15) ควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานของกำลังพลในความรับผิดชอบของตน
- 16) บันทึกและรายงานสถิติผลงาน

17) ปฏิบัติหน้าที่อย่างอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้า

นายทหารการเงิน

4.6.3.3 งานเงินงบกกลาง

1) ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินงบกกลาง

2) ตรวจสอบการขอเบิกเงิน

3) ลงลายมือชื่อรับรองความถูกต้องของเอกสารและหลักฐาน

การเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

4) จัดทำฎีกาเบิกเงิน

5) ดำเนินการแยกหลักฐานใบสำคัญคู่จ่ายเพื่อประกอบฎีกา

เบิกเงิน

6) บันทึกรายการในสมุดคู่มือวางฎีกาและในทะเบียนคุมฎีกาเบิก

จ่ายเงินให้ครบถ้วน

7) ส่งหลักฐานการเบิกจ่ายเงินให้ส่วนบัญชีเพื่อจัดทำบัญชี

8) ตรวจสอบความครบถ้วนของหลักฐานการขอเบิกของหน่วยรับ

การสนับสนุน

9) ตรวจสอบยอดเงินรองจ่ายทุกประเภท

10) ตรวจสอบยอดเงินยืมและเบิกใช้หนี้เงินยืม

11) ตรวจสอบการจัดทำหลักฐานการนำส่งเงินในหน้าที่ของตน

12) จัดทำรายละเอียดเงินค้างจ่ายตามฎีกาเบิกเงินส่งให้ส่วนบัญชี

เพื่อทำการตรวจสอบและใช้ประกอบรายงานการเงิน

13) เก็บรักษาเอกสารหลักฐานในหน้าที่ของตนไว้ที่ปลอดภัย

14) ชี้แจงหรือแก้ไขตามข้อทักท้วงข้อเสนอแนะของนายทหาร

ตรวจสอบภายในประจำส่วนราชการ

15) ควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานของกำลังพลในความ

รับผิดชอบของตน

16) บันทึกและรายงานสถิติผลงาน

17) ปฏิบัติหน้าที่อย่างอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้า

นายทหารการเงิน

4.6.4 นายทหารบัญชี มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีเงินราชการ
2. ลงลายมือชื่อส่งจ่ายเงินในเช็คส่งจ่ายเงินร่วมกับผู้มีอำนาจส่งจ่ายเงินหรือผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ลงลายมือชื่อแทน ในกรณีที่หัวหน้านายทหารการเงินหรือผู้ช่วยหัวหน้านายทหารการเงินไม่อยู่ หรือไม่สามารถปฏิบัติราชการได้
3. รวบรวม และตรวจสอบเอกสารประกอบการลงบัญชีให้ถูกต้องสมบูรณ์
4. ตรวจสอบการบันทึกรายการบัญชีให้ถูกต้องตรงกับหลักฐาน และประเภทเงิน
5. สรุปยอดรวมรับจ่ายประจำวันตามที่ได้บันทึกรายการในสมุดเงินสดเสนอต่อหัวหน้านายทหารการเงิน ในวันที่มีการรับจ่ายเงิน
6. จัดทำรายงานการเงินเสนอต่อหัวหน้านายทหารการเงิน เพื่อเสนอต่อผู้มีอำนาจส่งจ่ายเงินตามระเบียบที่กระทรวงกลาโหมกำหนด
7. ตรวจสอบการจัดทำทะเบียนคุมเงินทรงพระราชกร ททะเบียนคุมเงินยืมทรง ทบ. จัดทำรายงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
8. เป็นผู้ลงนามกำกับรับรู้ในใบนำส่งเงิน ใบฝากเงิน ใบเสร็จรับเงิน เมื่อหัวหน้านายทหารการเงิน หรือผู้ช่วยหัวหน้านายทหารการเงินไม่อยู่ หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้
9. ดำเนินการส่งบัตรตัวอย่างลายเซ็นผู้เบิกประจำและผู้เบิกสำรองให้หน่วยสนับสนุนการเบิกจ่ายเงิน และดำเนินการส่งบัตรตัวอย่างลายเซ็นผู้ส่งจ่ายเช็คให้ธนาคาร
10. ตรวจสอบ และควบคุมการจ่ายเงินตามฎีกาให้ถูกต้องตรงกับยอดเงินที่เบิก
11. ตรวจสอบเงินยืม และเงินรับสภาพหนี้และเร่งรัดให้มีการชำระหนี้ โดยจัดทำหนังสือทวงหนี้ และเสนอผู้มีอำนาจส่งจ่ายเงิน และเก็บรักษาหลักฐานการทวงถามไว้เป็นหลักฐาน
12. ตรวจสอบการนำส่งเงิน การถอนเงิน การฝากเงินประเภทต่างๆ ให้ถูกต้องตามบัญชีเงินของหน่วย

13. เร่งรัดให้เจ้าหน้าที่ทำการเบิก หรือนำส่งเงินใช้หนี้เงินรองจ่าย เงินยืมหรือฝากที่ค้างบัญชีให้เสร็จสิ้นภายในปีงบประมาณ
 14. เก็บรักษาเอกสารหลักฐานในหน้าที่ของตนไว้ในที่ปลอดภัย เพื่อรอรับการตรวจจากนายทหารตรวจสอบภายในประจำส่วนราชการ
 15. แจ้งหรือแก้ไขตามข้อทักท้วงข้อเสนอแนะของนายทหาร ตรวจสอบภายใน
 16. ควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานของกำลังพลในความรับผิดชอบ ของตน
 17. บันทึกและรายงานสถิติผลงาน
 18. ปฏิบัติหน้าที่อย่างอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้านายทหาร การเงิน
- 4.6.5 นายทหาร รับ – จ่ายเงิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้
1. ดำเนินการเกี่ยวกับการรับจ่ายเงิน
 2. ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของหลักฐานการรับจ่ายเงิน ที่ได้รับจากนายทหารบัญชี
 3. จัดทำสรุ่ยยอดเงินรวมรับจ่าย และเงินประจำวัน จากระบบงาน และตรวจสอบความถูกต้อง กับหลักฐานการรับจ่ายเงิน และสอบยืนยันความถูกต้องกับ นายทหารบัญชี
 4. ตรวจสอบความถูกต้องของทะเบียนคุมการรับจ่ายเงิน และเช็คสั่งจ่าย
 5. ตรวจสอบความถูกต้องของใบถอนเงินฝากธนาคาร
 6. ตรวจสอบและลงนามรับรองความถูกต้องของหนังสือนำเรียนขอ อนุมัติสั่งจ่ายเช็คพร้อมรายละเอียดการจ่ายเงินตามเช็คและเช็คก่อนเสนอหัวหน้า นายทหารการเงินเพื่อขออนุมัติจ่ายเงินจากผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงินต่อไป
 7. ทำเงินจากหัวหน้านายทหารการเงินเพื่อจ่ายให้แก่ผู้มีสิทธิ์รับเงิน และโอนเงินให้แก่หน่วยรับการสนับสนุนการเบิกจ่ายเงิน
 8. รับผิดชอบเงินที่รับและจ่าย
 9. รับจ่ายเงินให้ถูกต้องตามหลักฐานการรับจ่ายเงิน และให้ลง ลายมือชื่อพร้อมวันเดือนปีในหลักฐานนั้นเพื่อรับรองว่าได้รับหรือจ่ายเงินแล้ว

10. สรุปยอดเงินรวมรับจ่ายประจำวันเสนอต่อหัวหน้านายทหารการเงิน พร้อมทั้งส่งเงินที่เหลือจ่ายคืนในวันที่รับจ่ายเงิน
11. ตรวจสอบความถูกต้องและลงลายมือชื่อเป็นผู้รับเงินในสมุดคู่มือวางฎีกา
12. ตรวจสอบความถูกต้องและลงลายมือชื่อเป็นผู้จ่ายเงินในสมุดคู่มือวางฎีกาของหน่วยรับการสนับสนุนการเบิกจ่ายเงิน
13. จัดทำหลักฐานการนำส่งเงินในหน้าที่ของตนให้ถูกต้องครบถ้วนตามระเบียบแผนของทางราชการ
14. กำกับดูแลการจัดทำหลักฐานการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างประจำ เบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ และหรือเงินอื่นที่จ่ายเป็นรายเดือน
15. บันทึกสมุดบันทึกนำเงินเข้าออกให้เป็นไปตามระเบียบ
16. ชี้แจงหรือแก้ไขตามข้อทักท้วงข้อเสนอนะของนายทหารตรวจสอบภายในประจำส่วนราชการ
17. เก็บรักษาหลักฐานที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ของตน
18. ควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานของกำลังพลในความรับผิดชอบของตน
19. บันทึกและรายงานสถิติผลงาน
20. ปฏิบัติหน้าที่อย่างอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้านายทหารการเงิน

สรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ขอบเขตและกรอบแนวคิด ของการวิจัย ตลอดจนขั้นตอนในการวิจัย ประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ และด้านความอ่อนน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านหลักการ ด้านจุดมุ่งหมาย ด้านกระบวนการพัฒนา ด้านชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และด้านการติดตามและประเมินผล ผู้วิจัยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 8 ขั้นตอน คือ วิธีดำเนินการวิจัย ระยะที่ 1 การ

กำหนดกรอบแนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis) ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Study) ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Analysis) วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ ขั้นตอนที่ 2 การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ และวิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 การนำไปทดลองใช้ภาคสนามและสรุปผลการทดลอง ประกอบไปด้วย ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบการทดลอง ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการทดลอง และขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลการทดลอง จากนั้นนำผลที่ได้จากการทดลองใช้มาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development :R & D) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ได้ผลผลิตที่เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาคน เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถนำไปพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งการให้ได้รูปแบบการพัฒนาครั้งนี้จึงต้องผ่านกระบวนการออกแบบ การตรวจสอบยืนยันรูปแบบการพัฒนา และการนำไปทดลองใช้ภาคสนาม จึงแบ่งวิธีการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา และระยะที่ 3 การนำไปทดลองใช้ภาคสนาม เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบ และสรุปผลการทดลอง ดังรายละเอียดที่นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ

การวิจัยในระยะนี้ มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อให้ได้องค์ประกอบหลัก (Main Component) ที่จะนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis)

หน่วยในการวิเคราะห์ขั้นตอนนี้ คือ เอกสารวิชาการ รายงานการวิจัย สืบบทความหรือฐานข้อมูลอื่นๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการซึ่งมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.1 ขอบเขตเนื้อหาในการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีขอบข่ายครอบคลุม องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ การบริหารพัฒนาบุคลากรทางการเงิน การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

1.2 ผู้วิจัยใช้ผลการวิเคราะห์จากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ และรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการคัดสรรองค์ประกอบ และการสำรวจสภาพการใช้ภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงิน ในการวิจัยขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ และ/หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงในการบริหารฝ่ายการเงินของกองทัพภาคที่ 2 เพื่อให้ได้ทราบขั้นตอนการพัฒนา ทาวิธีการพัฒนาและหาองค์ประกอบที่เหมาะสมของภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงิน ตลอดจนข้อเสนอนะอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ดังนั้นการเลือกผู้เชี่ยวชาญจึงให้ครอบคลุม 4 กลุ่มดังนี้ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับนโยบายของทหารเหล่าการเงิน 3 ท่าน 2) กลุ่มผู้มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารฝ่ายการเงิน 2 ท่าน 3) กลุ่มนักวิชาการและนักวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา 2 ท่าน และ 4) กลุ่มนักวิชาการของทหารเหล่าการเงิน 2 ท่าน รวมทั้งสิ้น 9 ท่าน ได้แก่

1. พลตรีชูชาติ สุกใส ตำแหน่ง เจ้ากรมการเงินทหารบก
สังกัดกรมการเงินทหารบก เป็น ผู้บริหารระดับนโยบายของทหารเหล่าการเงิน
2. พันเอกประพัฒน์ ลาภภักดี ตำแหน่ง หัวหน้ากองกำลังพล
สังกัดกรมการเงินทหารบก เป็น ผู้บริหารระดับนโยบายของทหารเหล่าการเงิน
3. พันเอกไชยง เพียรวิบูลย์ ตำแหน่ง นายทหารการเงินกองทัพ
ภาคที่ 2 สังกัดกองทัพภาคที่ 2 เป็น ผู้บริหารระดับนโยบายของทหารเหล่าการเงิน
4. พันโทศุภชัย กุลกานนท์ ตำแหน่ง ฝ่ายการเงินมณฑลทหารบก
ที่ 29 สังกัดมณฑลทหารบกที่ 29 เป็น มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารฝ่ายการเงิน
5. พันโทสุเทพ วงศ์อุดม ตำแหน่ง ฝ่ายการเงินมณฑลทหารบกที่ 210
สังกัดมณฑลทหารบกที่ 210 เป็น มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารฝ่ายการเงิน
6. รองศาสตราจารย์ ดร. ไชยา ภาวะบุตร ตำแหน่ง คณบดีคณะ
ครุศาสตร์ และประธานกรรมการบริหารหลักสูตรสาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร เป็น นักวิชาการ และนักวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ ตำแหน่ง

กรรมการบริหารหลักสูตร สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
เป็นนักวิชาการ และนักวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

8. พันโทหญิงสุกัญญา คลังทอง ตำแหน่ง อาจารย์โรงเรียนทหาร

การเงิน สังกัดกรมการเงินทหารบก เป็น

9. พันตรีวีรยุทธ ศรีจันทร์ ตำแหน่งอาจารย์โรงเรียนทหารการเงิน

สังกัดกรมการเงินทหารบก

วิธีการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth interview) โดยมีแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างตายตัว (Unstructured Interview) กล่าวคือ ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามหลักไว้ส่วนหนึ่ง และผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง สามารถตั้งคำถามขึ้นในระหว่างดำเนินการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ประเด็นคำถามหลัก ได้ผ่านการตรวจสอบและเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนการสัมภาษณ์จริงในสนาม ประเด็นคำถามหลักในการสัมภาษณ์มีดังนี้

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุป ภาวะผู้นำ
ใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน มี 6 องค์ประกอบคือ 1) การบริการตามบทบาทหน้าที่
2) การมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร 3) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน
4) การมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี 5) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 6) ความอ่อน
น้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ
ของทหารเหล่าการเงินโดยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาจากกรณีศึกษา (Case
Study) การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม และวิธีอื่นๆ

3. ขอความกรุณาขอให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน แต่ละองค์ประกอบ

4. คำถามย่อยอื่นๆ

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ เพื่อหาข้อสรุป
สาระที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำการให้บริการ ผู้วิจัยได้บันทึกการ
สัมภาษณ์ลงในเครื่องบันทึกเสียง แล้วนำไปถอดความหาข้อสรุปในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ
งานวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study)

การวิจัยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับองค์ประกอบ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไปบริการของ ทหารเหล่าการเงิน จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 1-2 มาเป็นพื้นฐานในการออกแบบการสำรวจมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการศึกษาในครั้งนี้ได้แก่ ทหารเหล่าการเงินในสังกัดกองทัพอากาศที่ 2 มีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่เรียกว่ามณฑลทหารบก ซึ่งมีทั้ง ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ได้จำนวน 10 มณฑลทหารบก คือ มณฑลทหารบกที่ 21,22,23,24,25,26,27,28,29 และ มณฑลทหารบกที่ 210 ซึ่งแต่ละมณฑลทหารบกนั้น จะมีหน่วยย่อยที่ต้องให้การสนับสนุนและให้บริการในปริมาณที่แตกต่างกัน รวมทั้งหมด จำนวน 102 หน่วยงาน ประกอบด้วย ทหารเหล่าการเงินที่เป็น นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 159 นาย และนายทหารชั้นประทวน จำนวน 303 นาย รวมทั้งสิ้น จำนวน 462 นาย จากทั้งหมด 102 หน่วยงาน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน 2560 จากฝ่ายการเงินกองทัพอากาศที่ 2)

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตาม กองทัพอากาศที่ 2

มณฑลทหารบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2	ชั้นยศ			
	สัญญาบัตร	ประทวน	รวม	ร้อยละ
มทบ. 21	68	125	193	41.77
มทบ.22	13	31	44	9.52
มทบ.23	18	31	49	10.61
มทบ.24	14	26	40	8.66
มทบ.25	5	12	17	3.68
มทบ.26	6	10	16	3.46
มทบ.27	16	36	52	11.26
มทบ.28	7	12	19	4.11
มทบ.29	7	13	20	4.33

ตาราง 11 (ต่อ)

มณฑลทหารบก สังกัดกองทัพบกที่ 2	ชั้นยศ			
	สัญญาบัตร	ประทวน	รวม	ร้อยละ
มทบ.210	5	7	12	2.60
รวม	159	303	462	100.00

จากตารางที่ 11 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยวิจัยจาก 1) มทบ.21 จำนวน 193 นาย 2) มทบ.22 จำนวน 44 นาย 3) มทบ.23 จำนวน 49 นาย 4) มทบ.24 จำนวน 40 นาย 5) มทบ.25 จำนวน 17 นาย 6) มทบ.26 จำนวน 16 นาย 7) มทบ. 27 จำนวน 52 นาย 8) มทบ.28 จำนวน 19 นาย 9) มทบ.29 จำนวน 20 นาย และ 10) มทบ.210 จำนวน 12 นาย เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 159 นาย คิดเป็นร้อยละ 34.42 เป็นนายทหารชั้นประทวน จำนวน 303 นาย คิดเป็นร้อยละ 65.58 รวมทั้งหมด 462 นาย

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ 2 ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 105 นาย นายทหารชั้นประทวน ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 105 นาย รวมทั้งสิ้น จำนวน 210 นาย จาก 102 หน่วยงาน ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ใช้ตาราง ของ (Krejcie and Morgan) (วาริ เพ็งสวัสดิ์, 2548, หน้า 205-206) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับสลากแบบใส่คืน

ตาราง 12 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม กองทัพบกที่ 2

มณฑลทหารบก สังกัดกองทัพบกที่ 2	ชั้นยศ			
	สัญญาบัตร	ประทวน	รวม	ร้อยละ
มทบ. 21	35	35	70	33.33
มทบ.22	10	10	20	9.52
มทบ.23	10	10	20	9.52
มทบ.24	10	10	20	9.52
มทบ.25	5	5	10	4.76
มทบ.26	6	6	12	5.71
มทบ.27	10	10	20	9.52

ตาราง 12 (ต่อ)

มณฑลทหารบก สังกัดกองทัพบกที่ 2	ชั้นยศ			
	สัญญาบัตร	ประทวน	รวม	ร้อยละ
มทบ.28	7	7	14	6.67
มทบ.29	7	7	14	6.67
มทบ.210	5	5	10	4.76
รวม	105	105	210	100.00

จากตารางที่ 12 ผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัยจาก 1) มทบ.21 จำนวน 70 นาย 2) มทบ.22 จำนวน 20 นาย 3) มทบ.23 จำนวน 20 นาย 4) มทบ.24 จำนวน 20 นาย 5) มทบ.25 จำนวน 10 นาย 6) มทบ.26 จำนวน 12 นาย 7) มทบ. 27 จำนวน 20 นาย 8) มทบ.28 จำนวน 14 นาย 9) มทบ.29 จำนวน 14 นาย และ 10) มทบ.210 จำนวน 10 นาย เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 105 นาย คิดเป็นร้อยละ 50 เป็นนายทหารชั้นประทวน จำนวน 105 นาย คิดเป็นร้อยละ 50 รวมทั้งหมด 210 นาย

2. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเพื่อวัดพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำใฝ่บริการ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับ พฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มีการปฏิบัติ และแสดงออกอยู่ในระดับ “มากที่สุด” “มาก” “ปานกลาง” “น้อย” “น้อยมาก” และ “น้อยที่สุด” ตามลำดับ และมีความหมายเชิงปริมาณเป็น 5,4,3,2,1 ตามลำดับ

การตรวจสอบคุณภาพแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำเอาแบบสอบถามฉบับร่างเสนอบริการที่ปรึกษาตรวจสอบเป็นเบื้องต้น ภายหลังจากมีการปรับปรุงให้สมบูรณ์ขึ้นแล้วจึงได้นำไปตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยอาศัยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประกอบด้วย 1) รองศาสตราจารย์ ดร. ไชยา ภาวะบุตร ตำแหน่ง คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

ตำแหน่ง กรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 3) พันเอกประพัฒน์ ลาภภักดี ตำแหน่ง หัวหน้ากองกำลังพล สังกัดกรมการเงินทหารบก 4) พันเอกไชยง เพียรวิบูลย์ ตำแหน่ง นายทหารการเงิน กองทัพอากาศที่ 2 สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 5) พันโทศุภชัย กุลกานนท์ ตำแหน่ง ฝ่ายการเงิน มณฑลทหารบกที่ 29 สังกัดมณฑลทหารบกที่ 29 พิจารณาค่าความสอดคล้องของ ข้อความรายชื่อกับนิยามศัพท์เฉพาะขององค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยของภาวะ ผู้นำไปบริการ แล้วหาค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruency : IOC) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อที่มีค่า $IOC = 0.50$ ขึ้นไป และจากผลการตรวจสอบคุณภาพ ด้านความตรงตามเนื้อหาในครั้งนี้ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องรายชื่ออยู่ระหว่าง 0.8–1.00 ซึ่งแสดงถึงแบบสอบถามฉบับนี้มีคุณภาพด้านความตรงตามเนื้อหาตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนที่สอง เป็นการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงหรือความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อแสดงถึงการคงเส้นคงวาของการวัด และอำนาจจำแนกรายชื่อซึ่งเป็นค่าที่แสดงถึงความสามารถในการแยกผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง และต่ำออกจากกันได้ การตรวจสอบคุณภาพในส่วนนี้ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับทหารเหล่าการเงินแห่งหนึ่งซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะและธรรมชาติของผู้ให้ข้อมูลใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างการวิจัยมากที่สุด จำนวน 50 นาย นำข้อมูลมาวิเคราะห์ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.40 – 0.81 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ของแบบสอบถามทั้งฉบับเป็น 0.98 และ ผู้วิจัยได้รายงานผลการพัฒนาเครื่องมือการวิจัยต่อ คณะกรรมการที่ปรึกษา หลังจากนั้นจึงได้จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2

3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ ถึงผู้บัญชาการมณฑลทหารบก ผู้บังคับการกรมและผู้บังคับกองพัน ในกองทัพอากาศที่ 2 จำนวน 102 หน่วยงาน จำนวนทั้งหมด 210 ฉบับ ระหว่างวันที่ 1 – 31 มกราคม 2561

3.3 ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับคืนมา แล้วนำไปจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

4. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 นำแบบสอบถามทั้งหมดมาลงรหัสคะแนนฉบับที่ข้อมูลลงในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อนำไปวิเคราะห์หาค่าสถิติต่างๆ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 จากแบบสอบถามโดยการใช้ค่าความถี่ และร้อยละ ตอนที่ 2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วแปลการให้คะแนนตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 103)

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับ “มากที่สุด”
3.51 – 4.50	มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับ “มาก”
2.51 – 3.50	มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับ “ปานกลาง”
1.51 – 2.50	มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับ “น้อย”
1.00 – 1.50	มีภาวะผู้นำใ้บริการอยู่ในระดับ “น้อยที่สุด”

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.2 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ

5.2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (Item – Total Correlation) โดยเลือกข้อที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไว้ใช้ (เกณฑ์การคัดเลือกคือมีค่าอำนาจตั้งแต่ 0.257 ขึ้นไป)

5.2.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's α – Coefficient)

ในระยะนี้ ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน และทำให้ทราบระดับการปฏิบัติการใ้ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในแต่ละองค์ประกอบเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปสร้างและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ในระยะต่อไป

ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

ขั้นตอนที่ 1 การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

ในการร่างรูปแบบนั้น ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินซึ่งประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนา ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามประเมินผล หลังจากนั้นได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาไปขอรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ การเลือกผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์การเลือกคือ 1) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานนโยบายของทหารเหล่าการเงิน 3 ท่าน 2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความสำเร็จในการบริหารงานของทหารเหล่าการเงิน 3 ท่าน 3) เป็นนักวิชาการ และนักวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา 3 ท่าน รวมทั้งสิ้นมีผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน ได้แก่

1. พันเอกประพัฒน์ ลาภภักดี ตำแหน่ง หัวหน้ากองกำลังพล สังกัดกรมการเงินทหารบก เป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานนโยบายของทหารเหล่าการเงิน
2. พันเอกไชยง เพียรวิบูลย์ ตำแหน่ง นายทหารการเงินกองทัพบกที่ 2 สังกัดกองทัพบกที่ 2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานนโยบายของทหารเหล่าการเงิน
3. พันโทหญิงสุกัญญา คลังทอง ตำแหน่ง อาจารย์โรงเรียนทหารการเงิน สังกัดกรมการเงินทหารบก เป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานนโยบายของทหารเหล่าการเงิน
4. พันโทศุภชัย กุลกานนท์ ตำแหน่ง ฝ่ายการเงินมณฑลทหารบกที่ 29 สังกัดมณฑลทหารบกที่ 29 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความสำเร็จในการบริหารงานของทหารเหล่าการเงิน
5. พันโทสุเทพ วงศ์อุดม ตำแหน่ง ฝ่ายการเงินมณฑลทหารบกที่ 210 สังกัดมณฑลทหารบกที่ 210 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความสำเร็จในการบริหารงานของทหารเหล่าการเงิน
6. พันตรีวีรยุทธ ศรีจันทร์ ตำแหน่ง อาจารย์โรงเรียนทหารการเงิน สังกัดกรมการเงินทหารบก เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความสำเร็จในการบริหารงานของทหารเหล่าการเงิน

7. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ตำแหน่ง คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นนักวิชาการ และนักวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ตำแหน่ง กรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นนักวิชาการ และนักวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพไพล ตำแหน่ง กรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นนักวิชาการ และนักวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์และบันทึกข้อมูลด้วยตนเองจนแล้วเสร็จ

ขั้นตอนที่ 2 การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

ผู้วิจัยได้นำเอาความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญไปปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาดังนี้

1. นำประเด็นสำคัญที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ มาสรุปประเด็นสำคัญหลังจากนั้น ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

2. กำหนดกรอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการและจัดทำชุดการพัฒนาภาวะผู้นำการใ้บริการ ทั้ง 6 ด้าน พร้อมทั้งเอกสารประกอบรายงานการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา โดยมีการจัดเรียงลำดับของเอกสารประกอบรายงานวิจัยเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการทำกิจกรรมการพัฒนาโดยเริ่มต้นจาก ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ ด้านความอ่อนน้อมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

3. กำหนดรายละเอียดของชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และออกแบบกิจกรรมการพัฒนา

4. จัดทำเอกสารประกอบรายงานการวิจัย ซึ่งเป็นการรวมเอารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน ที่ประกอบด้วย หลักการ

จุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนา ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตาม ประมวลผล มารวมไว้ในเล่มเดียวกัน โดยเฉพาะส่วนที่เป็นชุดการพัฒนาในแต่ละ องค์ประกอบนั้นจะมีปรากฏทั้งหมด 6 ชุด ดังนี้ ชุดที่ 1 ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ ชุดที่ 2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ชุดที่ 3 ด้านการมีส่วนร่วม และการสร้างชุมชน ชุดที่ 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี ชุดที่ 5 ด้านการรับฟัง และการเห็นอกเห็นใจ ชุดที่ 6 ด้านความอบอุ่นและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และในแต่ละชุด จะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ เอกสารอ้างอิง และกิจกรรมการพัฒนา

ในขณะนี้จะได้ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 เพื่อนำไปทดลองใช้และสรุปผลการทดลองใช้ ในระยะต่อไป

ระยะที่ 3 การนำไปทดลองใช้ภาคสนาม เพื่อประเมินประสิทธิผลของ รูปแบบ และสรุปผลการทดลอง

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบการทดลอง

หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร เหล่าการเงิน และได้สร้างเอกสารเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยได้นำเอารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า การเงิน สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ไปทดลองใช้กับทหารเหล่าการเงินในกองทัพภาคที่ 2 โดย ได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา สำหรับการออกแบบการทดลองได้กำหนดเป็นกลุ่มเดียว มีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ครั้ง คือก่อนและหลังการทดลอง จำนวน 40 คน โดยใช้วิธีการ เลือกวัดอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเลือกการทดลองกับทหารเหล่า การเงิน สังกัดมณฑลทหารบกที่ 23 ที่มีอายุราชการจำนวน 3 ปี ขึ้นไป เป็น จำนวน 40 นาย เนื่องจากเป็นหน่วยงานทหารการเงินที่ผู้วิจัยปฏิบัติหน้าที่และอยู่ในวิสัยที่ผู้วิจัย สามารถดำเนินการพัฒนาได้

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการทดลอง

ลักษณะของการใส่สิ่งทดลอง (Treatment :T) แบ่งออกเป็น 4 ชั้น คือ

ชั้นที่ 1 การปฐมนิเทศ การประเมินตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษา

ชั้นที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นที่ 3 การฝึกปฏิบัติการ

ขั้นที่ 4 การติดตามและประเมินผล

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลการทดลอง

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ที่เข้าร่วมการทดลองโดยการวิเคราะห์ความก้าวหน้าของค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินตามรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ทั้งก่อนทดลองและหลังทดลอง

2. วิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนนการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินตามรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน ในระยะติดตามผลหลังการเข้าร่วมปฏิบัติการพัฒนา 2 ครั้ง คือ การประเมินครั้งที่ 1 ประเมินทันทีหลังจากกลุ่มทดลองฝึกปฏิบัติการเสร็จ ประเมินครั้งที่ 2 ประเมินในสัปดาห์ที่ 2 หลังจากกลุ่มทดลองฝึกปฏิบัติการเสร็จ โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน

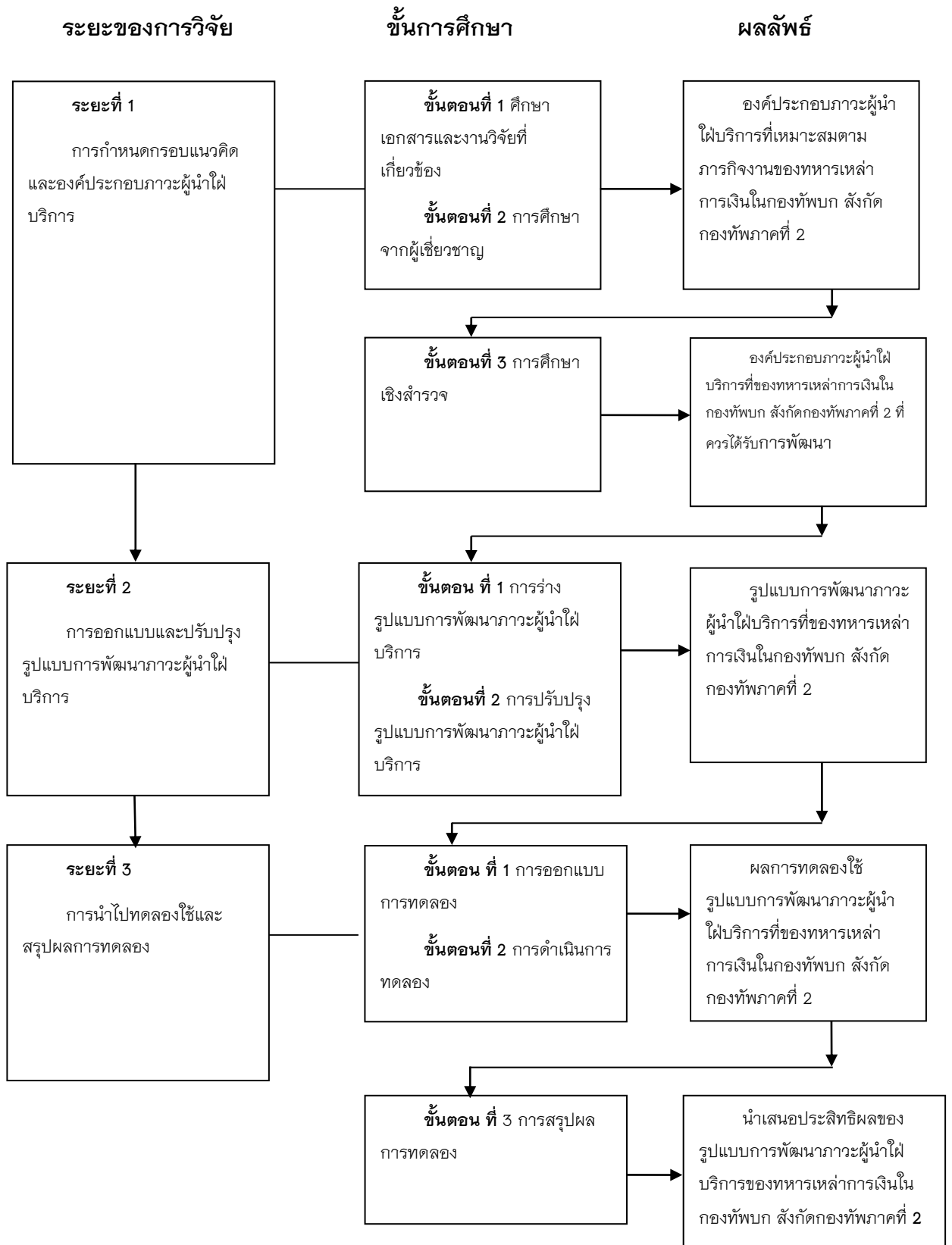
จากการวิจัยระยะนี้ ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกสังกัดกองทัพภาคที่ 2 ที่ผ่านการปรับปรุง โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินคือ

1. หลักการ
2. จุดมุ่งหมาย
3. กระบวนการพัฒนา
4. ชุดการพัฒนา
5. การติดตามและประเมินผล

ทั้งนี้ เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครต่อไป

การดำเนินการวิจัยทั้ง 3 ระยะ และแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน

ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย จึงได้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 และระยะที่ 3 การนำไปทดลองใช้ภาคสนาม เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบ และสรุปผลการทดลอง ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้คัดสรร องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ ดังตาราง 13 ต่อไปนี้

ตาราง 13 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำใ้บริการจากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
1. ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ 1.1 การลดเวลา	1. ตอบสนองต่อความต้องการด้วยความสะดวกรวดเร็ว 2. ช่วยให้คำตอบในการแก้ปัญหาอย่างทันทีเมื่อบุคลากรพบปัญหา 3. ให้การช่วยเหลือตามความต้องการของบุคลากรอย่างทันท่วงที โดยไม่บ่ายเบี่ยง

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
	4. มีการบริการด้วยความเสมอภาคตามลำดับก่อนหลัง 5. มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการให้บริการ
1.2 การลดขั้นตอน	6. นำเสนอเทคนิคและวิธีการให้บริการใหม่ๆ อยู่เสมอ 7. มีขั้นตอนการให้บริการแบบครบวงจร (One Stop Service) 8. ขั้นตอนในการบริการมีความเหมาะสม
1.3 ต้องเกิดกับทั้งระบบ	9. มีการมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ 10. มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการตลอดเวลา
2. ด้านการมุ่งมั่นพัฒนา และเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร 2.1 ให้ข้อมูลข่าวสาร	11. มีป้ายแสดงขั้นตอนการทำงานติดไว้ในที่มองเห็นเด่นชัด 12. จัดหาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ 13. มีการสื่อสารการให้บริการอย่างต่อเนื่อง 14. มีการประชาสัมพันธ์ในทุกด้าน
2.2 ให้การช่วยเหลือ	15. มีการช่วยแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดปกติโดยเร็ว 16. การให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
2.3 เพิ่มความรู้	17. ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร
<p>3. ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน</p> <p>3.1 การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น</p>	<p>18. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม</p> <p>19. วิวินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน</p> <p>20. ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น</p> <p>21. ให้ความมั่นใจ ความเป็นอิสระ ใจกว้าง ใจดี เชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่นให้</p> <p>22. รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ</p>
3.2 ร่วมกันแก้ไขปัญหา	<p>23. เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหา</p> <p>24. สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น</p> <p>25. เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน</p> <p>26. เมื่อมีปัญหา มีการรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน</p>
3.3 การทำงานเป็นกลุ่ม	<p>27. ปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กรอย่างเคร่งครัด</p> <p>28. ยอมรับความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน</p> <p>29. สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกันและกัน</p> <p>30. อุทิศตน เพื่อความสำเร็จของงาน</p>

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
	31. พยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ 32. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยไม่มีการร้องขอ 33. กำหนดเป้าหมายชัดเจน
4. ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4.1 การบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย	34. มีการส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ 35. มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้อุบลการสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย 36. มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด 37. มีการกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ 38. มีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร 39. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน 40. มีการกำกับ ติดตาม และการประเมินผลการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
4.2 ความชัดเจน	<p>41. มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน</p> <p>42. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารโต้ตอบแบบ 2 ทิศทาง เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง</p> <p>43. มีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร ให้กับบุคลากรขององค์กร</p> <p>44. มีการสื่อสาร เผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน</p>
4.3 การมีส่วนร่วม	<p>45. การสร้างความผูกพันและความร่วมมือภายในองค์กร</p> <p>46. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันในทุกระดับ</p> <p>47. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร</p> <p>48. การมอบอำนาจในการตัดสินใจการดำเนินการให้แก่บุคลากรฝ่ายต่างๆ</p>
4.4 สร้างสรรค์	<p>49. มีวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร</p> <p>50. สนับสนุนให้สร้างสรรค์หมั่นปรับปรุงกระบวนการ การทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ</p>

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
	51. มีมุมมองที่แตกต่างเพื่อปรับปรุงการทำงานใหม่ในส่วนงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ 52. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการบริการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ 53. สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริการ
5. ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 5.1 รับฟังความคิด	54. ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรที่ร่วมงานทุกคน 55. เข้าใจความรู้สึกของบุคลากรแม้ไม่ได้อธิบายด้วยคำพูด 56. เข้าใจถึงความต้องการจำเป็นของบุคลากร 57. เข้าใจบุคลากรมากกว่าเรียกร้องให้บุคลากรมาเข้าใจตัวเอง
5.2 ความแตกต่างของบุคคล	58. ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล 59. ยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ 60. เคารพมติส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง 61. ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน มองว่าบุคลากรมีคุณค่าและสามารถพัฒนาได้ 62. ให้ความสำคัญกับทุกคนทุกตำแหน่ง

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
5.3 การตอบสนองอย่างเหมาะสม	<p>63. ช่วยให้ผู้บุคลากรรู้ทำทันอารมณ์แม้ในสถานะที่ตึงเครียด</p> <p>64. แสดงออกให้เห็นถึงความห่วงใยบุคลากร</p> <p>65. มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงจังและค้นหาวิธีเพื่อบริการผู้อื่น</p> <p>66. มีความเมตตากรุณาและให้อภัยต่อบุคลากร</p> <p>67. ยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาสแก่บุคลากร</p>
<p>6. ด้านความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์</p> <p>6.1 ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่</p>	<p>68. พร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด ด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้มีความคิดเห็นแตกต่างจากความคิดเห็นของตน</p> <p>69. สนับสนุนให้มีแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อได้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ</p> <p>70. แสดงความชื่นชมและเคารพผู้ใหญ่กว่า</p> <p>71. ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์การ</p> <p>72. เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดๆ ในการแก้ปัญหา</p>
6.2 มีความสุภาพอ่อนโยน	<p>73. ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีชีวิตชีวา</p> <p>74. สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้างได้ง่ายและเหมาะสม</p>

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
	75. ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร หากมีการขัดจังหวะจะมีการอธิบายเหตุผล 76. อธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้พูดต่อไป แสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อบุคคลากร 77 . แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบกระด้าง

จากตาราง 13 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ จากผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้จำนวน 6 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1. ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การลดเวลา 2) การลดขั้นตอน และ 3) ต้องเกิดกับทั้งระบบ 2. ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร มี 3 องค์ประกอบย่อยคือ 1) ให้ข้อมูลข่าวสาร 2) ให้การช่วยเหลือ และ 3) เพิ่มความรู้ 3. ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน มี 3 องค์ประกอบย่อยคือ 1) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 2) ร่วมกันแก้ไขปัญหา และ 3) การทำงานเป็นกลุ่ม 4. ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 2) ชัดเจน 3) การมีส่วนร่วม และ 4) สร้างสรรค์ 5. ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ มี 3 องค์ประกอบย่อยคือ 1) รับฟังความคิด 2) ความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) การตอบสนองอย่างเหมาะสม 6. ด้านความอ่อนน้อมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมี 2 องค์ประกอบย่อยคือ 1) ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสมแก่เวลา สถานที่ และ 2) มีความสุภาพอ่อนโยน

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบย่อย ผู้วิจัยได้คัดสรรตัวชี้วัดขององค์ประกอบย่อยต่างๆ รวมทั้งสิ้นมีตัวชี้วัดภาวะผู้นำใ้บริการจากการวิเคราะห์เอกสาร จำนวน 77 ตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน เพื่อรับฟังความเห็นต่อองค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการในแต่ละองค์ประกอบ และข้อคิดเห็นอื่นๆ สามารถสรุปประเด็นการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

2.1 ผลการพิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ปรากฏผล ตามตาราง 14 ต่อไปนี้

ตาราง 14 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำไฟ โดยการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
<p>1.ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่</p> <p>1.1 การลดเวลา</p>	<p>1. ตอบสนองต่อความต้องการด้วยความสะดวกรวดเร็ว</p> <p>2. ช่วยให้คำตอบในการแก้ปัญหาอย่างทันทีเมื่อบุคลากรพบปัญหา</p> <p>3. ให้การช่วยเหลือตามความต้องการของบุคลากรอย่างทันท่วงที โดยไม่บ่ายเบี่ยง</p> <p>4. มีการบริการด้วยความเสมอภาคตามลำดับก่อนหลัง</p> <p>5. มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการให้บริการ</p>
<p>1.2 การลดขั้นตอน</p>	<p>6. นำเสนอเทคนิคและวิธีการให้บริการใหม่ๆ อยู่เสมอ</p> <p>7. มีขั้นตอนการให้บริการแบบครบวงจร (One Stop Service)</p> <p>8. ขั้นตอนในการบริการมีความเหมาะสม</p>

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
1.3 ต้องเกิดกับทั้งระบบ	9. มีการมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ 10. มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ตลอดเวลา
2. ด้านการมุ่งมั่นพัฒนา และเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร 2.1 ให้ข้อมูลข่าวสาร	11. มีป้ายแสดงขั้นตอนการทำงานติดไว้ในที่มองเห็นเด่นชัด 12. จัดหาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์ โดยเฉพาะ 13. มีการสื่อสารการให้บริการอย่างต่อเนื่อง 14. มีการประชาสัมพันธ์ในทุกด้าน
2.2 ให้การช่วยเหลือ	15. มีการช่วยแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดปกติ โดยเร็ว 16. การให้โอกาสบุคลากรในการพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
2.3 เพิ่มความรู้	17. ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร
3. ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน	
3.1 การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น	18. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม 19. วิจัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน 20. ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น 21. ให้ความมั่นใจ ความเป็นห่วงใย ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่นให้

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
	22. รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ
3.2 ร่วมกันแก้ไขปัญหา	23. เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหา 24. สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น 25. เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน 26. เมื่อมีปัญหา มีการรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน
3.3 การทำงานเป็นกลุ่ม	27. ปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กรอย่างเคร่งครัด 28. ยอมรับความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน 29. สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกันและกัน 30. อุทิศตน เพื่อความสำเร็จของงาน 31. พยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ 32. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยไม่มีการร้องขอ 33. กำหนดเป้าหมายชัดเจน
4. ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี* 4.1 การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	34. มีการส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ 35. มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
	<p>36. มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด</p> <p>37. มีการกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ</p> <p>38. มีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร</p> <p>39. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน</p> <p>40. มีการกำกับ ติดตาม และการประเมินผลการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ</p>
4.2 ความชัดเจน	<p>41. มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน</p> <p>42. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสาร ได้ตอบแบบ 2 ทิศทาง เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง</p> <p>43. มีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร ให้กับบุคลากรขององค์กร</p> <p>44. มีการสื่อสาร เผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน</p>
4.3 การมีส่วนร่วม	45. การสร้างความผูกพันและความร่วมมือภายในองค์กร

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
	<p>46. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรม เพื่อสร้างความผูกพันในทุกกระดับ</p> <p>47. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร</p> <p>48. การมอบอำนาจในการตัดสินใจการ ดำเนินการให้แก่บุคลากรฝ่ายต่างๆ</p>
<p>4.4 สร้างสรรค์</p>	<p>49. มีวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนให้มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร</p> <p>50. สนับสนุนให้สร้างสรรค์หมั่นปรับปรุง กระบวนการ การทำงานของบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ</p> <p>51. มีมุมมองที่แตกต่างเพื่อปรับปรุงการ ทำงานใหม่ในส่วนงานเพื่อให้งานมี ประสิทธิภาพ</p> <p>52. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการบริการ เพื่อสร้างความเป็นเลิศ</p> <p>53. สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริการ</p>
<p>5. ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ</p> <p>5.1 รับฟังความคิด</p>	<p>54. ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรที่ ร่วมงานทุกคน</p> <p>55. เข้าใจความรู้สึกของบุคลากรแม้ไม่ได้ อธิบายด้วยคำพูด</p> <p>56. เข้าใจถึงความต้องการจำเป็นของ บุคลากร</p> <p>57. เข้าใจบุคลากรมากกว่าเรียกร้องให้ บุคลากรมาเข้าใจตัวเอง</p>

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
5.2 ความแตกต่างของบุคคล	<p>58. ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล</p> <p>59. ยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์</p> <p>60. เคารพมติส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง</p> <p>61. ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน มองว่าบุคลากรมีคุณค่าและสามารถพัฒนาได้</p> <p>62. ให้ความสำคัญกับทุกคนทุกตำแหน่ง</p>
5.3 การตอบสนองอย่างเหมาะสม	<p>63. ช่วยให้ผู้บุคลากรรู้ทำทันอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด</p> <p>64. แสดงออกให้เห็นถึงความห่วงใยบุคลากร</p> <p>65. มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงจังและค้นหาวิธีเพื่อบริการผู้อื่น</p> <p>66. มีความเมตตากรุณาและให้อภัยต่อบุคลากร</p> <p>67. ยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาสแก่บุคลากร</p>
<p>6. ด้านความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี</p> <p>6.1 ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่</p>	<p>68. พร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด ด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้มีความคิดเห็นแตกต่างจากความคิดเห็นของตน</p> <p>69. สนับสนุนให้มีแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อได้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ</p>

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
	70. แสดงความชื่นชมและเคารพผู้ใหญ่มากกว่า 71. ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร 72. เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดๆ ในการแก้ปัญหา
6.2 มีความสุภาพอ่อนโยน	73. ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีชีวิตชีวา 74. สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้างได้ง่ายและเหมาะสม 75. ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร หากมีการขัดจังหวะจะมีการอธิบายเหตุผล 76. อธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้พูดต่อไป แสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อบุคลากร 77 . แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบกระด้าง

* รายการที่มีการปรับปรุงแก้ไขภาษาถ้อยคำให้เหมาะสม

จากตาราง 14 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยได้ทำขึ้นทั้ง 6 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย และ 77 ตัวชี้วัด และมีข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกันโดยมีการปรับแก้ไข 1 ลักษณะ คือ การปรับปรุงภาษาถ้อยคำของตัวชี้วัดบางรายการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

การดำเนินการวิจัยในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ทำให้ได้ข้อค้นพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย และ 77 ตัวชี้วัด

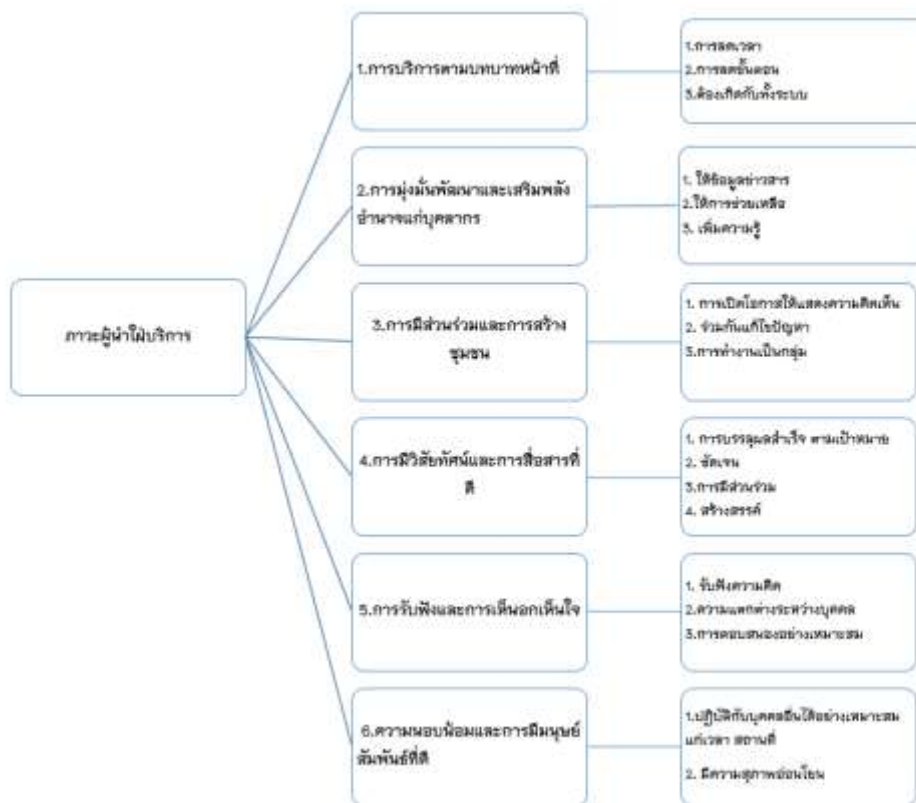
ตาราง 15 การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร
การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

วิธีการพัฒนา	\bar{X}
1. การใช้ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ	7.67
2. การฝึกปฏิบัติการใช้ชุดการพัฒนาภาวะ ผู้นำใ้บริการ	7.22
3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	5.89
4. การศึกษาดูงาน Best Practice	5.11
5. การใช้กรณีศึกษา	3.11
6. การติดตาม และประเมินผล	2.44
7. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม	2.44
8. การให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน	2.22

จากตาราง 15 พบว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ
มีค่าเฉลี่ย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ คือ การใช้ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใ้
บริการ ($\bar{X} = 7.67$) การฝึกปฏิบัติการใช้ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ($\bar{X} = 7.22$)
การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{X} = 5.89$) การศึกษาดูงาน Best Practice ($\bar{X} = 5.11$) การใช้
กรณีศึกษา ($\bar{X} = 3.11$) การติดตาม และประเมินผล ($\bar{X} = 2.44$) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ภายในกลุ่ม ($\bar{X} = 2.44$) การให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.22$)

ผู้วิจัยได้นำเอาผลสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน ในเรื่อง
ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 และวิธีการ
พัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ไป
วิเคราะห์ร่วมกันกับระยะที่ 1 คือ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปเป็น
กรอบแนวคิดในการจัดทำแบบสอบถามในการสำรวจ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของ
ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำ
ใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มี 6 องค์ประกอบ
หลัก ดังนี้ 1) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การลดเวลา
การลดขั้นตอน และต้องเกิดกับทั้งระบบ 2) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่
บุคลากร มี 3 องค์ประกอบย่อยได้แก่ ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้การช่วยเหลือ และเพิ่มความรู้

3) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันแก้ไขปัญหา และ การทำงานเป็นกลุ่ม 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ชัดเจน การมีส่วนร่วม และ สร้างสรรค์ 5) ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ รับฟังความคิด ความแตกต่างระหว่างบุคคล และการตอบสนองอย่างเหมาะสม 6) ด้านความอบอุ่นและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่ และ มีความสุภาพอ่อนโยน โดยสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังภาพประกอบ ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 10 ผลการศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ใน ระยะที่ 1 ชั้นที่ 1 – 2

ขั้นตอนที่ 3 ผลการศึกษาเชิงสำรวจ

จากการศึกษาสำรวจภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินใน กองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลจากประชากรในการวิจัยทั้งหมด มีข้อค้นพบที่สำคัญที่ได้นำเสนอตามตาราง 16-17 ต่อไปนี้

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดแสดงตาม ตาราง 16 – 17 ดังนี้

ตาราง 16 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ชั้นยศ ประสบการณ์ ในการทำงานและวุฒิการศึกษา

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชั้นยศ		
1. นายทหารสัญญาบัตร	105	50.0
2. นายทหารประทวน	105	50.0
รวม	210	100
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1. 1 – 5 ปี	60	28.6
2. 6 – 10 ปี	62	29.5
3. 11 ปีขึ้นไป	88	41.9
รวม	210	100
วุฒิการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	68	32.4
2. ปริญญาตรี	135	64.3
3. ปริญญาโท	7	3.3
รวม	210	100

จากตาราง 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นนายทหารสัญญาบัตร (ร้อยละ 50.0) และนายทหารประทวน (ร้อยละ 50.0) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 41.9) วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 64.3)

ตาราง 17 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม กองทัพอากาศที่ 2

มณฑลทหารบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2	ชั้นยศ			
	สัญญาบัตร	ประทวน	รวม	ร้อยละ
มทบ. 21	35	35	70	33.33
มทบ.22	10	10	20	9.52
มทบ.23	10	10	20	9.52
มทบ.24	10	10	20	9.52
มทบ.25	5	5	10	4.76
มทบ.26	6	6	12	5.71
มทบ.27	10	10	20	9.52
มทบ.28	7	7	14	6.67
มทบ.29	7	7	14	6.67
มทบ.210	5	5	10	4.76
รวม	105	105	210	100

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัยจาก 1) มทบ.21 จำนวน 70 นาย 2) มทบ.22 จำนวน 20 นาย 3) มทบ.23 จำนวน 20 นาย 4) มทบ.24 จำนวน 20 นาย 5) มทบ.25 จำนวน 10 นาย 6) มทบ.26 จำนวน 12 นาย 7) มทบ. 27 จำนวน 20 นาย 8) มทบ.28 จำนวน 14 นาย 9) มทบ.29 จำนวน 14 นาย และ 10) มทบ. 210 จำนวน 10 นาย เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 105 นาย คิดเป็นร้อยละ 50 เป็นนายทหารชั้นประทวน จำนวน 105 นาย คิดเป็นร้อยละ 50 รวมทั้งหมด 210 นาย

3.2 ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2

สภาพของภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 ปรากฏดังตาราง 18-25

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 รายองค์ประกอบหลัก

ด้านที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติ (N =210)		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
1.	การบริการตามบทบาทหน้าที่	2.46	0.45	ระดับปานกลาง
2.	การมุ่งมั่นพัฒนา และเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร	3.23	0.49	ระดับปานกลาง
3.	การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน	3.02	0.33	ระดับปานกลาง
4.	การมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี	2.46	0.50	ระดับน้อย
5.	การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ	2.57	0.51	ระดับปานกลาง
6.	ความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	2.48	0.50	ระดับน้อย
รวม		2.70	0.46	ระดับปานกลาง

จากตาราง 18 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =2.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร (\bar{X} =3.23) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน (\bar{X} =3.02) และการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ (\bar{X} =2.57)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำไฟบริการ
ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ด้านการบริการ
ตามบทบาทหน้าที่

ข้อที่	ภาวะผู้นำไฟบริการ	ระดับการปฏิบัติงาน		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
การลดเวลา				
1.1	ตอบสนองต่อความต้องการด้วยความ สะดวกรวดเร็ว	2.50	0.50	ระดับน้อย
1.2	ช่วยให้คำตอบในการแก้ปัญหาอย่างทันที เมื่อบุคลากรพบปัญหา	2.48	0.50	ระดับน้อย
1.3	ให้การช่วยเหลือตามความต้องการของ บุคลากรอย่างทั่วถึง โดยไม่บ่ายเบี่ยง	2.48	0.50	ระดับน้อย
1.4	มีการบริการด้วยความเสมอภาค ตามลำดับก่อนหลัง	2.46	0.50	ระดับน้อย
1.5	มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย เพื่อลด ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการให้บริการ	2.42	0.50	ระดับน้อย
	รวม	2.47	0.50	ระดับน้อย
การลดขั้นตอน				
1.6	นำเสนอเทคนิคและวิธีการให้บริการใหม่ๆ อยู่เสมอ	2.40	0.49	ระดับน้อย
1.7	มีการให้บริการแบบ One Stop Service	2.54	0.50	ระดับปานกลาง
1.8	ขั้นตอนในการบริการมีความเหมาะสม	2.40	0.50	ระดับน้อย
	รวม	2.45	0.50	ระดับน้อย
ต้องเกิดกับทั้งระบบ				
1.9	มีการมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ	2.42	0.50	ระดับน้อย

ตาราง 19 (ต่อ)

1.10	มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ตลอดเวลา	2.50	0.50	ระดับน้อย
	รวม	2.46	0.34	ระดับน้อย
	โดยรวม	2.46	0.45	ระดับน้อย

จากตาราง 19 พบว่า ภาวะผู้นำไฟบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพก
สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ โดยภาพรวม อยู่ในระดับน้อย
($\bar{X} = 2.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อยพบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกองค์ประกอบ
ย่อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การลดเวลา ($\bar{X} = 2.47$) ต้องเกิดกับ
ทั้งระบบ ($\bar{X} = 2.46$) การลดขั้นตอน ($\bar{X} = 2.45$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตัวชี้วัด
โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ มีการให้บริการแบบครบ
วงจร One Stop Service ($\bar{X} = 2.54$) ตอบสนองต่อความต้องการด้วยความสะดวกรวดเร็ว
($\bar{X} = 2.50$) มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการตลอดเวลา ($\bar{X} = 2.50$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย
น้อยที่สุด คือ นำเสนอเทคนิคและวิธีการให้บริการใหม่ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 2.40$) และ ขั้นตอน
ในการบริการมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 2.40$)

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนา และเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติงาน		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ให้ข้อมูลข่าวสาร				
2.1	มีป้ายแสดงขั้นตอนการทำงานติดไว้ในที่มองเห็นเด่นชัด	3.16	0.47	ระดับปานกลาง
2.2	จัดหาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ	3.08	0.47	ระดับปานกลาง
2.3	มีการสื่อสารการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	3.18	0.39	ระดับปานกลาง
2.4	การประชาสัมพันธ์ในทุกด้าน	3.16	0.46	ระดับปานกลาง
	รวม	3.15	0.45	ระดับปานกลาง
ให้การช่วยเหลือ				
2.5	มีการช่วยแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดปกติโดยเร็ว	3.26	0.44	ระดับปานกลาง
2.6	การให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.24	0.50	ระดับปานกลาง
	รวม	3.25	0.47	ระดับปานกลาง
เพิ่มความรู้				
2.7	ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร	3.30	0.52	ระดับปานกลาง
	รวม	3.30	0.52	ระดับปานกลาง
	โดยรวม	3.23	0.49	ระดับปานกลาง

จากตาราง 20 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบรายย่อยพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทุกองค์ประกอบย่อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา

น้อย คือ เพิ่มความรู้ ($\bar{X} = 3.30$) ให้การช่วยเหลือ ($\bar{X} = 3.25$) ให้ข้อมูลข่าวสาร ($\bar{X} = 3.15$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตัวชี้วัด โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.30$) มีการช่วยแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดปกติโดยเร็ว ($\bar{X} = 3.26$) การให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ($\bar{X} = 3.24$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ จัดหาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ ($\bar{X} = 3.08$)

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำใ้บริการ ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติ		
		(\bar{X})	S.D.	การแปลค่า
การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น				
3.1	ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม	3.25	0.45	ระดับปานกลาง
3.2	วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน	3.18	0.43	ระดับปานกลาง
3.3	ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น	3.39	0.51	ระดับปานกลาง
3.4	ให้ความมั่นใจ ใจกว้างใจ ความเชื่อมั่น ต่อแนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้	3.33	0.50	ระดับปานกลาง
3.5	รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ	3.38	0.49	ระดับปานกลาง
	รวม	3.30	0.48	ระดับปานกลาง
ร่วมกันแก้ไขปัญหา				
3.6	เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหา	3.31	0.46	ระดับปานกลาง
3.7	สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น	3.18	0.43	ระดับปานกลาง
3.8	เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน	3.31	0.46	ระดับปานกลาง

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติ		
		(\bar{X})	S.D.	การแปลค่า
3.9	เมื่อมีปัญหา มีการรับฟังปัญหาด้วยความ เอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจ กระทำในการแก้ปัญหาใดๆ	3.30	0.46	ระดับปานกลาง
	รวม	3.27	0.45	ระดับปานกลาง
การทำงานเป็นกลุ่ม				
3.10	ปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กร อย่างเคร่งครัด	2.56	0.50	ระดับปานกลาง
3.11	ยอมรับความรู้ความสามารถของเพื่อน ร่วมงาน	2.46	0.50	ระดับน้อย
3.12	สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกันและ กัน	2.50	0.50	ระดับน้อย
3.13	อุทิศตน เพื่อความสำเร็จของงาน	2.52	0.50	ระดับปานกลาง
3.14	พยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงาน อย่างสร้างสรรค์	2.48	0.50	ระดับน้อย
3.15	ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยไม่มีการ ร้องขอ	2.46	0.50	ระดับน้อย
3.16	กำหนดเป้าหมายชัดเจน	2.44	0.50	ระดับน้อย
	รวม	2.49	0.05	ระดับน้อย
	โดยรวม	3.02	0.33	ระดับปานกลาง

จากตาราง 21 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก
สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X} = 3.02$) เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบรายย่อยพบว่า อยู่ในระดับ
ปานกลาง 2 องค์ประกอบย่อย และอยู่ในระดับน้อย 1 องค์ประกอบย่อย เรียงตามลำดับ
ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 3.30$) ร่วมกัน
แก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 3.27$) การทำงานเป็นกลุ่ม ($\bar{X} = 2.49$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

ตัวชี้วัด โดยเรียงค่าดีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น ($\bar{X}=3.39$) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ ($\bar{X}=3.38$) ให้ความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ($\bar{X}=3.33$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ กำหนดเป้าหมายชัดเจน ($\bar{X}=2.44$)

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (s.d.) ของภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี

ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
การบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย				
4.1	มีการส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้	2.45	0.61	ระดับน้อย
4.2	มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	2.45	0.50	ระดับน้อย
4.3	มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด	2.45	0.50	ระดับน้อย
4.4	มีการกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ	2.43	0.50	ระดับน้อย
4.5	มีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร	2.51	0.50	ระดับปานกลาง
4.6	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน	2.51	0.50	ระดับปานกลาง
4.7	มีการกำกับ ติดตาม และการประเมินผลการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ	2.44	0.50	ระดับน้อย
	รวม	2.47	0.52	ระดับน้อย

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{x}	S.D.	การแปลค่า
ชัดเจน				
4.8	มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบ อย่างชัดเจน	2.49	0.50	ระดับน้อย
4.9	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสาร ได้ตอบ แบบ 2 ทิศทาง เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง	2.49	0.50	ระดับน้อย
4.10	มีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ทิศทางขององค์กร ให้กับบุคลากรขององค์กร	2.54	0.50	ระดับปานกลาง
4.11	มีการสื่อสาร เผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้ บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน	2.38	0.49	ระดับน้อย
	รวม	2.48	0.50	ระดับน้อย
การมีส่วนร่วม				
4.12	การสร้าง ความผูกพันและความร่วมมือ ภายในองค์กร	2.45	0.50	ระดับน้อย
4.13	การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมเพื่อ สร้างความผูกพันในทุกๆระดับ	2.40	0.49	ระดับน้อย
4.15	การมอบอำนาจในการตัดสินใจการ ดำเนินการให้แก่บุคลากรฝ่ายต่างๆ	2.41	0.49	ระดับน้อย
	รวม	2.43	0.50	ระดับน้อย

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
สร้างสรรค์				
4.16	มีวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร	2.41	0.49	ระดับน้อย
4.17	สนับสนุนให้สร้างสรรค์หมั่นปรับปรุงกระบวนการ การทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	2.47	0.50	ระดับน้อย
4.18	มีมุมมองที่แตกต่างเพื่อปรับปรุงการทำงานใหม่ในส่วนงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	2.40	0.49	ระดับน้อย
4.19	สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการบริการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ	2.49	0.50	ระดับน้อย
4.20	สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริการ	2.48	0.50	ระดับน้อย
รวม		2.45	0.50	ระดับน้อย
โดยรวม		2.46	0.50	ระดับน้อย

ตาราง 22 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ชัดเจน ($\bar{X}=2.48$) การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X}=2.47$) สร้างสรรค์ ($\bar{X}=2.45$) และการมีส่วนร่วม ($\bar{X}=2.43$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ มีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร ให้กับบุคลากรขององค์กร ($\bar{X}=2.54$) มีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้มีความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร ($\bar{X}=2.51$) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน ($\bar{X}=2.51$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการสื่อสาร เผยแพร่

นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน
($\bar{X}=2.38$)

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำใ้บริการ
บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ด้านการ
การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
รับฟังความคิด				
5.1	ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรที่ร่วมงาน ทุกคน	2.49	0.50	ระดับน้อย
5.2	เข้าใจความรู้สึกของบุคลากรแม้ไม่ได้ อธิบายด้วยคำพูด	2.53	0.50	ระดับปานกลาง
5.3	เข้าใจถึงความต้องการจำเป็นของบุคลากร	2.40	0.49	ระดับน้อย
5.4	เข้าใจบุคลากรมากกว่าเรียกร้องให้บุคลากร มาเข้าใจตัวเอง	2.44	0.50	ระดับน้อย
	รวม	2.47	0.49	ระดับน้อย
ความแตกต่างของบุคคล				
5.6	ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพในความ แตกต่างระหว่างบุคคล	4.10	0.71	ระดับมาก
5.7	ยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และให้คำแนะนำที่ เป็นประโยชน์	2.42	0.50	ระดับน้อย
5.8	เคารพมติส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับ ความคิดเห็นของตนเอง	2.45	0.50	ระดับน้อย
5.9	ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกันมอง ว่าบุคลากรมีคุณค่าและสามารถพัฒนาได้	2.47	0.50	ระดับน้อย
5.10	ให้ความสำคัญกับทุกคนทุกตำแหน่ง	2.47	0.50	ระดับน้อย
	รวม	2.78	0.54	ระดับปานกลาง

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
การตอบสนองอย่างเหมาะสม				
5.11	ช่วยให้บุคลากรรู้ทำทันอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด	2.45	0.50	ระดับน้อย
5.12	แสดงออกให้เห็นถึงความห่วงใยบุคลากร	2.43	0.50	ระดับน้อย
5.13	มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงจังและค้นหาวิธีเพื่อบริการผู้อื่น	2.45	0.50	ระดับน้อย
5.14	มีความเมตตากรุณาและให้อภัยต่อบุคลากร	2.47	0.50	ระดับน้อย
5.15	ยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาสแก่บุคลากร	2.47	0.50	ระดับน้อย
รวม		2.45	0.50	ระดับน้อย
โดยรวม		2.57	0.51	ระดับปานกลาง

จากตาราง 23 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2 ด้านการการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.57$) เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบรายย่อยพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน อยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความแตกต่างของบุคคล ($\bar{X} = 2.78$) รับฟังความคิด ($\bar{X} = 2.47$) และการตอบสนองอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 2.45$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล (4.10) เข้าใจความรู้สึกของบุคลากรแม้ไม่ได้อธิบายด้วยคำพูด ($\bar{X} = 2.53$) ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรที่ร่วมงานทุกคน ($\bar{X} = 2.49$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เข้าใจถึงความจำเป็นของบุคลากร ($\bar{X} = 2.40$)

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (s.d.) ของภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ด้านความรอบน้อมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ข้อที่	ภาวะผู้นำใฝ่บริการ	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	(S.D.)	การแปลค่า
ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่				
6.1	พร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด ด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้มีความคิดเห็นแตกต่างจากความคิดเห็นของตน	2.49	0.50	ระดับน้อย
6.2	สนับสนุนให้มีแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อได้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ	2.42	0.50	ระดับน้อย
6.3	แสดงความชื่นชมและเคารพผู้ใหญ่กว่าทั้งด้านวัยวุฒิ และคุณวุฒิ	2.47	0.50	ระดับน้อย
6.4	ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร	2.45	0.50	ระดับน้อย
6.5	เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดๆ ในการแก้ปัญหา	2.56	0.50	ระดับปานกลาง
	รวม	2.48	0.50	ระดับน้อย
มีความสุภาพอ่อนโยน				
6.6	ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีชีวิตชีวา	2.54	0.50	ระดับปานกลาง
6.7	สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้างได้ง่ายและเหมาะสม	2.47	0.50	ระดับน้อย
6.8	ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร หากมีการขัดจังหวะจะอธิบายเหตุผล	2.41	0.49	ระดับน้อย
6.9	อธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้พูดต่อไป แสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อบุคลากร	2.52	0.50	ระดับปานกลาง

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำใ้บริการ	ระดับการปฏิบัติ		
		\bar{X}	(S.D.)	การแปลค่า
6.10	แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบกระด้าง	2.53	0.52	ระดับปานกลาง
รวม		2.49	0.50	ระดับน้อย
โดยรวม		2.48	0.50	ระดับน้อย

จากตาราง 24 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกสังกัดกองทัพบกที่ 2 ด้านความนอบน้อมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.48$) เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบรายย่อยพบว่าอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน เรียงตามลำดับมากไปหาน้อย คือ มีความสุภาพอ่อนโยน ($\bar{X} = 2.49$) และปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่ ($\bar{X} = 2.48$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดๆ ในการแก้ปัญหา (2.56) ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีชีวิตชีวา ($\bar{X} = 2.54$) แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบ ($\bar{X} = 2.54$) แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบกระด้าง ($\bar{X} = 2.53$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร หากมีการขัดจังหวะ จะมีการอธิบายเหตุผล ($\bar{X} = 2.41$)

ตาราง 25 สรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร
เหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ลำดับ ความสำคัญ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย (ลำดับที่ความสำคัญเพื่อการพัฒนา)	จำนวน ตัวชี้วัด
1.	การบริการตาม บทบาทหน้าที่ (\bar{X}) = 2.46)	- การลดเวลา (3)	5
		- การลดขั้นตอน (1)	3
		- ต้องเกิดกับทั้งระบบ (2)	2
2.	การมุ่งมั่นพัฒนา และเสริมพลังอำนาจ แก่บุคลากร (\bar{X} = 3.23)	- ให้ข้อมูลข่าวสาร (1)	4
		- ให้การช่วยเหลือ (2)	2
		- เพิ่มความรู้ (3)	1
3.	การมีส่วนร่วมและ การสร้างชุมชน (\bar{X} = 3.02)	- การเปิดโอกาสให้แสดงความ คิดเห็น (3)	5
		- ร่วมกันแก้ไขปัญหา (2)	4
		- การทำงานเป็นกลุ่ม (1)	7
4.	การมีวิสัยทัศน์และ การสื่อสารที่ดี (\bar{X} = 2.46)	- การบรรลุผลสำเร็จ ตาม เป้าหมาย (3)	7
		- ชัดเจน (4)	4
		- การมีส่วนร่วม (1)	4
		- สร้างสรรค์ (2)	5
5.	การรับฟังและการ เห็นอกเห็นใจ (\bar{X} = 2.57)	- รับฟังความคิด (2)	4
		- ความแตกต่างของบุคคล (3)	5
		- การตอบสนองอย่าง เหมาะสม (1)	5
6.	ความอบอุ่นและ การมีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดี (\bar{X} = 2.48)	- ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่าง เหมาะสม แก่เวลา สถานที่ (1)	5
		- มีความสุภาพอ่อนโยน (2)	5
รวม			77

จากตาราง 25 พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 เรียงลำดับความสำคัญที่ต้องนำไปพัฒนาจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี การบริการตามบทบาทหน้าที่ ความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน และการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร

ตาราง 26 การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2

ลำดับความสำคัญ	วิธีการพัฒนา	(\bar{X})
1	การฝึกปฏิบัติการใช้ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ	6.87
2	การใช้ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ	6.28
3	การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	5.27
4	การศึกษาดูงาน Best Practice	4.83
5	การใช้กรณีศึกษา (Case Study)	3.88
6	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม	3.65
7	การติดตาม และประเมินผล	2.96
8	การให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน	2.33

จากตาราง 26 ลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เรียงลำดับความสำคัญจากค่าร้อยละมากไปหาน้อย ดังนี้ การฝึกปฏิบัติการใช้ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ($\bar{X} = 6.87$) การใช้ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ($\bar{X} = 6.28$) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{X} = 5.27$) การศึกษาดูงาน Best Practice ($\bar{X} = 4.83$) การใช้กรณีศึกษา (Case Study) ($\bar{X} = 3.88$) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม ($\bar{X} = 3.65$) การติดตาม และประเมินผล ($\bar{X} = 2.96$) และการให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.33$)

จากผลการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ผลจากการดำเนินการพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในกองทัพบกสังกัดกองทัพอากาศที่ 2 มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ 2) การมุ่งมั่นพัฒนาและเสริม

พลังอำนาจแก่บุคลากร 3) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 4) การมีวิสัยทัศน์
5) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 6) ความอ่อนน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้วิจัยได้นำประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มาสังเคราะห์และจัดเรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบหลัก เพื่อนำสู่การดำเนินการวิจัย ระยะที่ 2 การออกแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ระยะที่ 2 ผลการออกแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาออกแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนา ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และ การติดตามและประเมินผล หลังจากนั้นทำการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 โดยผู้เชี่ยวชาญตั้งรายละเอียดต่อไปนี้

1. หลักการ

หลักการที่พัฒนาขึ้นครั้งนี้เป็นการสังเคราะห์จากเอกสารพัฒนาต่อเนื่องจากการศึกษาทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ และบางส่วนของข้อมูลจากการสำรวจ ผู้วิจัยได้กำหนดหลักการของรูปแบบการพัฒนาไว้ดังนี้

- 1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการที่มุ่งให้ทหารการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 นำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในหน้าที่
- 1.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการมีการใช้เทคนิค วิธีการ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย และสะดวกในการนำไปปฏิบัติ
- 1.3 รูปแบบการพัฒนามีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้พัฒนาทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และทั้งองค์การ

2. จุดมุ่งหมาย

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดจุดมุ่งหมายของรูปแบบการพัฒนาไว้ดังนี้

- 2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของทหารการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2
- 2.2 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการของทหารการเงินในกองทัพบกสังกัดกองทัพภาคที่ 2
- 2.3 เพื่อให้ทหารการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กระบวนการพัฒนา

กระบวนการพัฒนาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การปฐมนิเทศ การประเมินตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษา เป็นการพบปะชี้แจงการดำเนินงาน มีการตอบแบบประเมิน และวิเคราะห์หาแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระยะที่ 2 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโดยยึดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) จำนวน 2 วัน โดยกำหนดเป็นกิจกรรมดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ก่อนอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. ประเมินภาวะผู้นำใ้บริการตนเอง และประเมินภาวะผู้นำใ้บริการโดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น และประเมินโดยผู้รับบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 จำนวน 6 ด้าน ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ
3. การอบรมเชิงปฏิบัติการในห้องประชุมใช้ระยะเวลาจำนวน 2 วัน

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 รายสัปดาห์ จำนวน 6 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 1 วัน วันละ 3 ชั่วโมง เป็นเวลา 18 ชั่วโมง

ระยะที่ 4 การกำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

โดยแบ่งการประเมินผลออกเป็น 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ประเมินทันทีหลังจากกลุ่มทดลองฝึกปฏิบัติการเสร็จ กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ได้ตามภาพประกอบ 11 ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 11 กระบวนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

รายละเอียดของกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรมตาม ระยะเวลาต่างๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 การเรียนรู้จากกรณีศึกษา เป็นการศึกษาดูงานที่คลังจังหวัด ขอนแก่น ในวันที่ 24 กรกฎาคม 2562 เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ของทหารเหล่าการเงิน สังกัดกองทัพภาคที่ 2 และประชุมสรุปผลการศึกษาดูงาน เพื่อ วิเคราะห์หาจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาของสำนักงานการเงิน และวิเคราะห์หาแนวทางในการ ปฏิบัติงานของตนในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ก่อนอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเป็นการ แนะนำตัว ทำความรู้จักกันระหว่างวิทยากรกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน ที่เป็นกลุ่มทดลอง คือ เจ้าหน้าที่ในฝ่ายการเงินมณฑลทหารบกที่ 23 เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกันและเป็น กัลยาณมิตร เพื่อให้กล้าที่จะอภิปรายรายละเอียดและเสนอความคิดเห็น

2. กิจกรรมสำรวจภาวะผู้นำใ้บริการ โดยให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายการเงิน ของมณฑลทหารบกที่ 23 ทำแบบประเมินภาวะผู้นำใ้บริการที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น

3. เจ้าหน้าที่ในฝ่ายการเงินมณฑลทหารบกที่ 23 เข้าอบรมเชิง ปฏิบัติการและร่วมกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ในวันที่ 25 – 26 กรกฎาคม 2562 โดยมีลำดับขั้นตอนของพฤติกรรม ดังนี้

3.1 ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้วิธีการ บรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสาร การศึกษาคู่มือ จัดกิจกรรมการระดมสมอง โดย แบ่งกลุ่มทดลองออกเป็นกลุ่มย่อย และสนทนากลุ่มย่อยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะ ผู้นำใ้บริการ นำเสนอผลการระดมสมองทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม

3.2 ขั้นนำเสนอตัวแบบ เป็นขั้นของการนำเสนอตัวแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 โดยอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

3.3 ขั้นตอนการเสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นขั้นของการให้ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการได้มีการเสนอแนะให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่ยกอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

3.4 ขั้นสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 เป็นขั้นตอนการให้ความรู้และฝึกการสร้างแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการโดยมีกิจกรรมดังนี้

วันที่ 1 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ (25 กรกฎาคม 2562) มีกิจกรรมดังนี้ 1) การลงทะเบียนรับเอกสาร 2) พิธีเปิดการอบรม 3) การปฐมนิเทศชี้แจงวัตถุประสงค์และกระบวนการอบรมเชิงปฏิบัติการ 4) กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ก่อนอบรมเชิงปฏิบัติการ 5) วิทยากรดำเนินการพัฒนาตามกิจกรรมชุดที่ 1 ด้านการให้บริการตามบทบาทหน้าที่ กิจกรรมชุดที่ 2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร โดยผู้รับการอบรมร่วมอภิปรายตามประเด็นที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและทำความเข้าใจ มีการบันทึกผลการเรียนรู้และผลการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

วันที่ 2 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ (26 กรกฎาคม 2562) มีกิจกรรมดังนี้ 1) กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ก่อนอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) วิทยากรดำเนินการพัฒนาตามกิจกรรมชุดที่ 3 ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน กิจกรรมชุดที่ 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี กิจกรรมชุดที่ 5 ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ และกิจกรรมชุดที่ 6 ด้านความอ่อนน้อม โดยผู้เข้ารับการอบรมร่วมอภิปรายตามประเด็นที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและทำความเข้าใจ มีการบันทึกผลการเรียนรู้และผลการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ นำเสนอตัวแบบภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ที่พึงประสงค์ สรุปภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ที่พึงประสงค์ บันทึกผลการเรียนรู้และผลการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ที่เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการโดยการสะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหาร เหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 เป็นรายสัปดาห์สัปดาห์ละ 1 วัน วันละ 3 ชั่วโมง เป็นเวลา 6 สัปดาห์รวม 18 ชั่วโมงโดยแต่ละครั้งมีการจัดกิจกรรมดังนี้

กิจกรรมครั้งที่ 1 (31 กรกฎาคม 2562) วิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ของตนเอง โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกปฏิบัติการนำเสนอภาวะผู้นำใฝ่บริการ และแนวทางในการพัฒนาด้านการให้บริการตามบทบาทหน้าที่ที่ต้องปรับและพัฒนาาร่วมกันอภิปราย รูปแบบกิจกรรมการพัฒนา และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการด้านการ ให้บริการตามบทบาทหน้าที่ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของตนเอง

กิจกรรมครั้งที่ 2 (7 สิงหาคม 2562) สรุปผลการดำเนินการใน กิจกรรมขั้นที่ 1 โดยการนำเสนอความก้าวหน้าของตนเอง จากการปรับและพัฒนาภาวะ ผู้นำใฝ่บริการ จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกปฏิบัติ วิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของตนเอง และ แนวทางในการพัฒนาด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ที่ต้องปรับ และพัฒนาร่วมกัน อภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา และนำเสนอแนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำใฝ่บริการด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ไปใช้เป็นแนว ทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของตนเอง

กิจกรรมครั้งที่ 3 (14 สิงหาคม 2562) สรุปผลการดำเนินการใน กิจกรรมขั้นที่ 2 โดยการนำเสนอความก้าวหน้าของตนเอง จากการปรับและพัฒนาภาวะ ผู้นำใฝ่บริการ จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกปฏิบัติ วิเคราะห์ภาวะผู้นำฝ่ายบริการของตนเอง และแนวทางในการพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ที่ต้องปรับและพัฒนา ร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ฝ่ายบริการด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ใฝ่บริการของตนเอง

กิจกรรมครั้งที่ 4 (28 สิงหาคม 2562) สรุปผลการดำเนินการใน กิจกรรมขั้นที่ 3 โดยการนำเสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับและพัฒนาภาวะ ผู้นำใฝ่บริการ จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกปฏิบัติ วิเคราะห์ภาวะผู้นำใฝ่บริการของตนเอง และ แนวทางในการพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี ที่ต้องปรับและพัฒนาาร่วมกัน อภิปรายและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี ไปใช้ เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของตนเอง

กิจกรรมครั้งที่ 5 (4 กันยายน 2562) สรุปผลการดำเนินการในกิจกรรมขั้นที่ 4 โดยการนำเสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับและพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการจากนั้นผู้ที่เข้ารับการฝึกปฏิบัติ วิเคราะห์ภาวะผู้นำใ้บริการของตนเองและแนวทางในการพัฒนาด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ ที่ต้องปรับและพัฒนาาร่วมกัน อภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ ไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของตนเอง

กิจกรรมครั้งที่ 6 (11 กันยายน 2562) สรุปผลการดำเนินการในกิจกรรมขั้นที่ 5 โดยการนำเสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับและพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ จากนั้นผู้ที่เข้ารับการฝึกปฏิบัติ วิเคราะห์ภาวะผู้นำใ้บริการของตนเองและแนวทางในการพัฒนาด้านความอบอุ่น ที่ต้องปรับและพัฒนาาร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการด้านความอบอุ่นไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของตนเอง

กิจกรรมครั้งที่ 7 (18 กันยายน 2562) สรุปผลการดำเนินการในกิจกรรมขั้นที่ 6 โดยการนำเสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับและพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ จากนั้นผู้ที่เข้ารับการฝึกปฏิบัติร่วมกันอภิปราย และสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบและชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 6 ชุด และตอบแบบประเมินภาวะผู้นำใ้บริการหลังการทดลอง (Post – test)

4. ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ

ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ เอกสารอ้างอิง และกิจกรรมการพัฒนา มีทั้งสิ้น 6 ชุด (รายละเอียดในภาคผนวก ค) ดังนี้

ชุดที่ 1 ด้านการให้บริการตามบทบาทหน้าที่

ชุดที่ 2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร

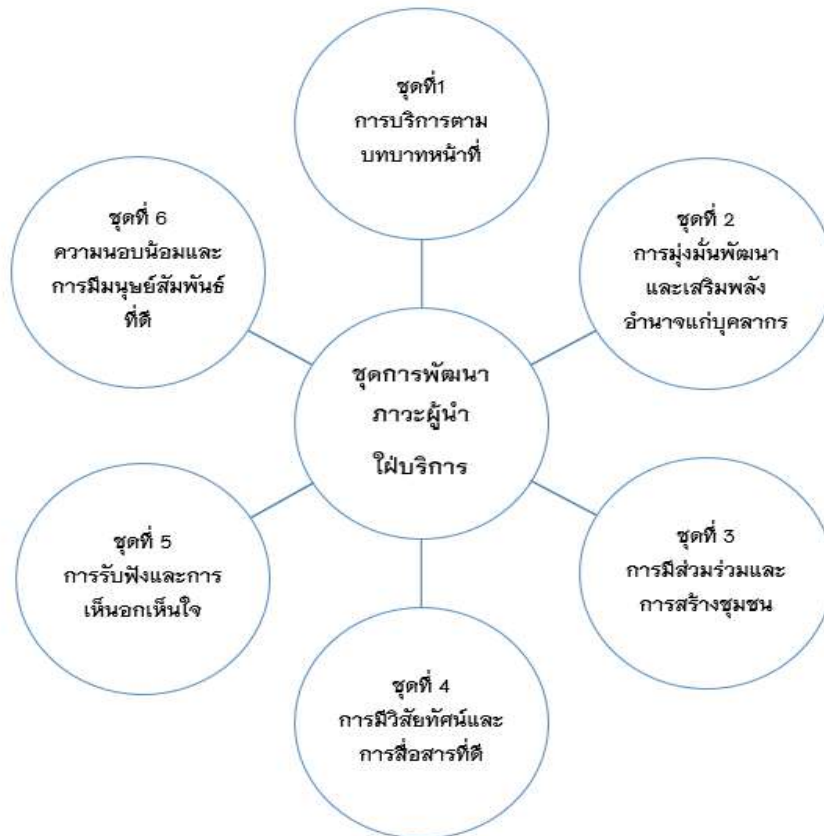
ชุดที่ 3 ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน

ชุดที่ 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี

ชุดที่ 5 ด้านการด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ

ชุดที่ 6 ด้านความอบอุ่นและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

สามารถสรุปเป็นภาพประกอบของชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ได้ตามภาพประกอบ 12 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 12 ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

5. การติดตามและประเมินผล

เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 โดยผู้วิจัยประเมินผลจากการทำแบบประเมินภาวะผู้นำใ้บริการ แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้มารับบริการ ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดระยะของการกำกับติดตามและประเมินผลดังนี้

ประเมินครั้งที่ 1 ประเมินทันทีหลังจากกลุ่มทดลองฝึกปฏิบัติการเสร็จ (18 กันยายน 2562)

ประเมินครั้งที่ 2 ประเมินในสัปดาห์ที่ 2 หลังจากกลุ่มทดลองฝึกปฏิบัติการเสร็จ (2 ตุลาคม 2562)

จากรายละเอียดข้างต้น สามารถสรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกสังกัดกองทัพภาคที่ 2 เป็นแผนภาพได้ตามภาพประกอบ 13 ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 13 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกสังกัดกองทัพภาคที่ 2

ระยะที่ 3 ผลการทดลองใช้ภาคสนาม ประเมินประสิทธิผล และสรุปผล

การทดลอง

วัตถุประสงค์เฉพาะของการทดลองใช้ภาคสนาม คือ การตรวจสอบ ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนา ซึ่งพิจารณาได้จากที่นิยามศัพท์ไว้ คือ ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา พฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการที่เปลี่ยนแปลงภายหลังการทดลองใช้ ความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงินและความคงทนของพฤติกรรม ผลปรากฏดังต่อไปนี้

1. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ วิเคราะห์ได้จากการตอบแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่านโดยพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ คือ หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนา ชุดการพัฒนา ในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามและประเมินผล ผลปรากฏดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 27 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและเอกสารประกอบการ

พัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ลังกัดกองทัพภาคที่ 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D
1. หลักการ	4.78	0.44
2. จุดมุ่งหมาย	4.67	0.50
3. กระบวนการพัฒนา	4.78	0.44
4. ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ	4.20	0.45
4.1 ชุดที่ 1 ด้านการตามบทบาทหน้าที่	4.11	0.50
1) วัตถุประสงค์	4.67	0.50
2) เนื้อหา	4.67	0.50
3) วิธีการพัฒนา	3.67	0.50
4) สื่อแหล่งเรียนรู้	3.67	0.50
5) เอกสารอ้างอิง	4.33	0.50
6) กิจกรรมการพัฒนา	3.67	0.50

ตาราง 27 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D
4.2 ชุดที่ 2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร	4.24	0.42
1) วัตถุประสงค์	4.67	0.50
2) เนื้อหา	4.56	0.53
3) วิธีการพัฒนา	3.89	0.33
4) สื่อแหล่งเรียนรู้	3.89	0.33
5) เอกสารอ้างอิง	4.56	0.53
6) กิจกรรมการพัฒนา	3.89	0.33
4.3 ชุดที่ 3 ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน	4.17	0.49
1) วัตถุประสงค์	4.67	0.50
2) เนื้อหา	4.56	0.53
3) วิธีการพัฒนา	3.78	0.44
4) สื่อแหล่งเรียนรู้	3.78	0.44
5) เอกสารอ้างอิง	4.67	0.50
6) กิจกรรมการพัฒนา	3.56	0.53
4.4 ชุดที่ 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี	4.20	0.47
1) วัตถุประสงค์	4.56	0.53
2) เนื้อหา	4.78	0.44
3) วิธีการพัฒนา	3.56	0.53
4) สื่อแหล่งเรียนรู้	3.78	0.44
5) เอกสารอ้างอิง	4.78	0.44
6) กิจกรรมการพัฒนา	3.78	0.44
4.5 ชุดที่ 5 ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ	4.29	0.39
1) วัตถุประสงค์	4.56	0.53
2) เนื้อหา	4.89	0.33
3) วิธีการพัฒนา	3.56	0.53

ตาราง 27 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	S.D
4) สื่อแหล่งเรียนรู้	4.00	0.33
5) เอกสารอ้างอิง	4.89	0.33
6) กิจกรรมการพัฒนา	3.89	0.33
4.6 ชุดที่ 6 ด้านความชอบน้อม	4.21	0.47
1) วัตถุประสงค์	4.78	0.44
2) เนื้อหา	4.56	0.53
3) วิธีการพัฒนา	3.78	0.44
4) สื่อแหล่งเรียนรู้	3.78	0.44
5) เอกสารอ้างอิง	4.56	0.53
6) กิจกรรมการพัฒนา	3.78	0.44
5. การติดตามและประเมินผล	4.11	0.60
รวม	4.50	0.49

จากตาราง 27 สามารถอธิบายได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ มีความเหมาะสมโดยรวม อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.50) และหากพิจารณารายด้าน คือ หลักการ กระบวนการพัฒนา และจุดมุ่งหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} =4.78, 4.78, 4.67 ตามลำดับ) ส่วนชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามและประเมินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.20, 4.11 ตามลำดับ)

2. ผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการที่เปลี่ยนแปลงภายหลัง การทดลองใช้ ผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้ารับการทดลองทั้งหมด (40 คน) ตอบแบบประเมินตนเอง โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงให้ทราบก่อนการตอบว่าการตอบแบบประเมินนี้ ผู้ตอบไม่ต้องลงลายมือชื่อ คำตอบจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบ เพราะผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์เป็นภาพรวมผล ปราบกฏดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำใฝ่บริการ
ของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา

องค์ประกอบหลัก	หลังการทดลอง (n=40)		
	\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
1. ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่	4.32	0.30	ระดับมาก
2. ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลัง อำนาจ	4.33	0.31	ระดับมาก
3. ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน	4.33	0.33	ระดับมาก
4. ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี	4.28	0.33	ระดับมาก
5. ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ	4.31	0.36	ระดับมาก
6. ด้านความอ่อนน้อมและการมีมนุษย สัมพันธ์ที่ดี	4.42	0.36	ระดับมาก
โดยรวม	4.33	0.33	ระดับมาก

จากตาราง 28 สามารถอธิบายได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) หากพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบหลักพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือด้านความอ่อนน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ($\bar{X} = 4.42$) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ($\bar{X} = 4.33$) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจ ($\bar{X} = 4.33$) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ ($\bar{X} = 4.32$) ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ ($\bar{X} = 4.31$) และ ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี ($\bar{X} = 4.28$)

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ค่า (t) ของภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ก่อนการทดลองใช้ และ หลังการทดลองใช้

องค์ประกอบหลัก	n	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
ก่อนทดลองใช้	40	4.09	0.12	7.98	0.00
หลังทดลองใช้	40	4.33	0.05		

จากตาราง 29 สามารถอธิบายได้ว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการภายหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการสูงกว่าก่อนการทดลองใช้การใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. ผลการวัดความพึงพอใจของผู้มารับบริการจากทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามความพึงพอใจต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการของเจ้าหน้าที่การเงินในกองทัพบก ซึ่งตอบแบบสอบถามโดยผู้มารับบริการจากทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ที่อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ของทหารเหล่าการเงินที่เป็นกลุ่มทดลอง ผลปรากฏดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความพึงพอใจของผู้
มารับบริการในฝ่ายการเงิน ที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน
ในกองทัพบกหลังการทดลอง

องค์ประกอบหลัก	ความพึงพอใจ (n=220)		
	\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
1. ด้านการบริการตามบทบาท หน้าที่	3.18	0.41	ระดับปานกลาง
2. ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและ เสริมพลังอำนาจ	3.05	0.42	ระดับปานกลาง
3. ด้านการมีส่วนร่วมและการ สร้างชุมชน	3.47	0.28	ระดับปานกลาง
4. ด้านการมีวิสัยทัศน์และการ สื่อสารที่ดี	3.51	0.28	ระดับมาก
5. ด้านการรับฟังและการเห็น อกเห็นใจ	3.98	0.19	ระดับมาก
6. ด้านความอ่อนน้อมและการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	3.93	0.27	ระดับมาก
โดยรวม	3.52	0.31	ระดับมาก

จากตาราง 30 พบว่าความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงินที่มีต่อ
ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกหลังการทดลองโดยภาพรวมอยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X}=3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3
ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ ($\bar{X}=3.98$) ด้านความอ่อนน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ($\bar{X}=3.93$) ด้านการมี
วิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี ($\bar{X}=3.51$) ส่วนด้านที่เหลือมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปาน
กลางคือ ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ($\bar{X}=3.47$) ด้านการบริการตามบทบาท
หน้าที่ ($\bar{X}=3.18$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลัง
อำนาจ ($\bar{X}=3.05$)

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงิน ที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่

ข้อที่	ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่	ระดับความพึงพอใจ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
การลดเวลา				
1.1	ให้การด้วยความสะดวกรวดเร็ว	3.49	0.50	ระดับปานกลาง
1.2	ตอบข้อซักถามได้ทันที	3.03	0.17	ระดับปานกลาง
1.3	เจ้าหน้าที่ให้ความช่วยเหลือโดยไม่ปายเปียง	3.03	0.16	ระดับปานกลาง
1.4	ให้การบริการด้วยความเสมอภาคตามลำดับก่อนหลัง	3.06	0.25	ระดับปานกลาง
1.5	เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย	3.00	0.00	ระดับปานกลาง
	รวม	3.12	0.21	ระดับปานกลาง
การลดขั้นตอน				
1.6	มีการนำเสนอการให้บริการใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.40	0.50	ระดับปานกลาง
1.7	มีการให้บริการตอนพักเที่ยง	3.54	0.50	ระดับมาก
1.8	มีขั้นตอนในการบริการมีความเหมาะสม	3.39	0.49	ระดับปานกลาง
	รวม	3.44	0.50	ระดับปานกลาง
ต้องเกิดกับทั้งระบบ				
1.9	รู้สึกว่าได้รับการบริการที่เป็นเลิศ	3.41	0.49	ระดับปานกลาง
1.10	ได้รับการบริการที่มีคุณภาพ	2.53	0.53	ระดับปานกลาง
	รวม	2.97	0.51	ระดับปานกลาง
	โดยรวม	3.18	0.41	ระดับปานกลาง

จากตาราง 31 พบว่า ความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงินที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อยพบว่า อยู่ในระดับ

ปานกลางทุกองค์ประกอบย่อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การลด
ขั้นตอน ($\bar{X} = 3.44$) การลดเวลา ($\bar{X} = 3.12$) ต้องเกิดกับทั้งระบบ ($\bar{X} = 2.97$) และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก
คือ มีการให้บริการตอนพักเที่ยง ($\bar{X} = 3.54$) ตอบสนองต่อความต้องการด้วยความสะดวก
รวดเร็ว ($\bar{X} = 3.49$) รู้สึกว่าได้รับการบริการที่เป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.41$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย
ที่สุด คือ ได้รับการบริการที่มีคุณภาพ ($\bar{X} = 2.53$)

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความพึงพอใจของผู้
มารับบริการในฝ่ายการเงิน ที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน
ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร

ข้อ ที่	ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลัง อำนาจแก่บุคลากร	ระดับความพึงพอใจ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ให้ข้อมูลข่าวสาร				
2.1	มีป้ายแสดงขั้นตอนการทำงานติดไว้อย่าง ชัดเจน	2.42	0.50	ระดับน้อย
2.2	มีบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ	2.50	0.50	ระดับน้อย
2.3	มีการสื่อสารเข้าใจง่าย	2.50	0.50	ระดับน้อย
2.4	มีการประชาสัมพันธ์โครงการใหม่ๆที่มี ประโยชน์	2.49	0.50	ระดับน้อย
	รวม	2.48	0.50	ระดับน้อย
ให้การช่วยเหลือ				
2.5	เจ้าหน้าที่ช่วยอธิบายข้อข้องใจอย่าง รวดเร็ว	3.43	0.50	ระดับปานกลาง
2.6	ให้โอกาสสอบถามข้อสงสัย	3.75	0.43	ระดับมาก
	รวม	3.59	0.47	ระดับมาก
เพิ่มความรู้				
2.7	รู้สึกถึงการมีความสำคัญ	3.07	0.30	ระดับปานกลาง
	รวม	3.07	0.30	ระดับปานกลาง
	โดยรวม	3.05	0.42	ระดับปานกลาง

จากตาราง 32 พบว่า ความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงินที่มีต่อภาวะผู้นำฝ่ายบริการของทหารเหล่าการเงิน ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$) เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบรายย่อยและเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ให้การช่วยเหลือ ($\bar{X} = 3.59$) เพิ่มความรู้ ($\bar{X} = 3.07$) ให้ข้อมูลข่าวสาร ($\bar{X} = 2.48$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตัวชี้วัด โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ให้โอกาสสอบถามข้อสงสัย ($\bar{X} = 3.75$) เจ้าหน้าที่ช่วยอธิบายข้อข้องใจอย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.43$) รู้สึกถึงการมีความสำคัญ ($\bar{X} = 3.07$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีป้ายแสดงขั้นตอนการทำงานติดไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 2.42$)

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงิน ที่มีต่อภาวะผู้นำฝ่ายบริการของทหารเหล่าการเงิน ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน

ข้อ ที่	ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน	ระดับความพึงพอใจ		
		(\bar{X})	S.D.	การแปลค่า
การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น				
3.1	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริการ	3.25	0.46	ระดับปานกลาง
3.2	ความมุ่งมั่น ยินดี และเต็มใจให้บริการ	3.00	0.00	ระดับปานกลาง
3.3	เจ้าหน้าที่ให้เกียรติผู้มารับบริการ	3.25	0.46	ระดับปานกลาง
3.4	ได้รับความเชื่อมั่น	2.99	0.10	ระดับปานกลาง
3.5	เจ้าหน้าที่รับฟังความคิดเห็น	3.26	0.44	ระดับปานกลาง
	รวม	3.15	0.29	ระดับปานกลาง
ร่วมกันแก้ไขปัญหา				
3.6	ได้รับความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาขัดข้อง	4.00	0.00	ระดับมาก
3.7	ไม่มีความล่าช้าในการบริการ	3.00	0.00	ระดับปานกลาง
3.8	เจ้าหน้าที่มีความเอาใจใส่เป็นอย่างดี	4.00	0.00	ระดับมาก
3.9	มีการรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่	4.13	0.66	ระดับมาก
	รวม	3.78	0.17	ระดับมาก

ตาราง 33 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน	ระดับความพึงพอใจ		
		(\bar{X})	S.D.	การแปลค่า
การทำงานเป็นกลุ่ม				
3.10	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความเป็นมิตร	4.85	0.36	ระดับมากที่สุด
3.11	บริการด้วยความรวดเร็ว	3.46	0.50	ระดับปานกลาง
3.12	จัดบรรยากาศสถานที่ให้บริการเหมาะสม	3.00	0.07	ระดับปานกลาง
3.13	เจ้าหน้าที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ไม่ขอสิ่งตอบแทน	3.35	0.48	ระดับปานกลาง
3.14	มีการแสดงออกถึงความมีส่วนร่วมในชุมชน	3.28	0.45	ระดับปานกลาง
3.15	ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนโดยไม่มีการร้องขอ	3.12	0.36	ระดับปานกลาง
3.16	มีการกำหนดเวลาในการรอคอยชัดเจน	3.23	0.42	ระดับปานกลาง
รวม		3.47	0.38	ระดับปานกลาง
โดยรวม		3.47	0.28	ระดับปานกลาง

จากตาราง 33 พบว่า ความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงินที่มีต่อภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงิน ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบรายย่อยพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 องค์ประกอบย่อยคือ ร่วมกันแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 3.78$) ส่วนอีก 2 องค์ประกอบ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางคือ การทำงานเป็นกลุ่ม ($\bar{X} = 3.47$) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 3.15$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตัวชี้วัด โดยเรียงค่าต่ำสุดจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความเป็นมิตร ($\bar{X} = 4.85$) มีการรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ($\bar{X} = 4.13$) ได้รับความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาขัดข้อง ($\bar{X} = 4.00$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ได้รับความเชื่อมั่น ($\bar{X} = 2.99$)

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (s.d.) ของความพึงพอใจ
 ของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงิน ที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า
 การเงิน ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี

ข้อ ที่	ด้านการสื่อสารและการมีวิสัยทัศน์ที่ดี	ระดับความพึงพอใจ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
การบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย				
4.1	เจ้าหน้าที่ให้บริการตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้	3.45	0.50	ระดับปานกลาง
4.2	มีความสะดวกรวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา	3.45	0.50	ระดับปานกลาง
4.3	มีป้ายประกาศหรือแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ	3.45	0.50	ระดับปานกลาง
4.4	มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.00	0.07	ระดับมาก
4.5	เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญในการให้บริการ	2.99	0.09	ระดับปานกลาง
4.6	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการมีความชัดเจน	3.81	0.39	ระดับมาก
4.7	การจัดลำดับขั้นตอนการให้บริการตามที่ประกาศไว้	2.99	0.12	ระดับปานกลาง
	รวม	3.45	0.31	ระดับปานกลาง
ชัดเจน				
4.8	มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้ทราบอย่างชัดเจน	3.98	0.19	ระดับมาก
4.9	เปิดโอกาสซักถามเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง	3.49	0.50	ระดับปานกลาง
4.10	มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีและเป็นรูปธรรม	3.00	0.06	ระดับปานกลาง
4.11	มีการสื่อสาร เผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน	4.00	0.06	ระดับมาก

ตาราง 34 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการสื่อสารและการมีวิสัยทัศน์ที่ดี	ระดับความพึงพอใจ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
	รวม	3.62	0.20	ระดับมาก
การมีส่วนร่วม				
4.12	การให้บริการตามลำดับก่อนหลัง เช่น มาก่อนต้องได้รับบริการก่อน	2.99	0.09	ระดับปานกลาง
4.13	ความเต็มใจและความพร้อมในการให้บริการอย่างสุภาพ	3.99	0.13	ระดับมาก
4.14	จุด /ช่อง การให้บริการมีความเหมาะสมและเข้าถึงได้ สะดวก	3.47	0.50	ระดับปานกลาง
4.15	มีความชัดเจนในการอธิบาย ชี้แจง และแนะนำขั้นตอนการให้บริการ	3.12	0.32	ระดับปานกลาง
	รวม	3.39	0.26	ระดับปานกลาง
สร้างสรรค์				
4.16	ความเหมาะสมในการแต่งกายของผู้ให้บริการ	3.96	0.26	ระดับมาก
4.17	มีกระบวนการให้บริการที่ง่าย ไม่ซับซ้อน	3.97	0.23	ระดับมาก
4.18	มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ไม่ขอสิ่งตอบแทน	3.05	0.20	ระดับปานกลาง
4.19	มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการบริการ เพื่อสร้างความเป็นเลิศ	3.50	0.50	ระดับปานกลาง
4.20	มีนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริการ	3.48	0.50	ระดับปานกลาง
	รวม	3.59	0.34	ระดับมาก
	โดยรวม	3.51	0.28	ระดับมาก

ตาราง 34 พบว่า ความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงินที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 องค์ประกอบย่อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ชัดเจน ($\bar{X}=3.62$) สร้างสรรค์ ($\bar{X}=3.59$) ส่วนอีก 2 องค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับปานกลางคือ การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X}=3.45$) และการมีส่วนร่วม ($\bar{X}=3.39$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ มีการสื่อสารเผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน ($\bar{X}=4.00$) มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X}=4.00$) ความเต็มใจและความพร้อมในการให้บริการอย่างสุภาพ ($\bar{X}=3.99$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญในการให้บริการ ($\bar{X}=2.99$)

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงิน ที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ

ข้อ ที่	ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ	ระดับภาวะผู้นำ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
รับฟังความคิด				
5.1	รู้สึกถึงการมีคุณค่าเวลามารับบริการ	4.00	0.00	ระดับมาก
5.2	เจ้าหน้าที่เข้าใจในความต้องการของท่านเพียงใด	3.53	0.50	ระดับมาก
5.3	ได้รับความเอาใจใส่จากเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ	3.99	0.14	ระดับมาก
5.4	เจ้าหน้าที่ยินดีรับฟังและเต็มใจบริการ	4.00	0.00	ระดับมาก
	รวม	3.88	0.16	ระดับมาก
ความแตกต่างของบุคคล				
5.5	เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถ ในการให้บริการ	3.97	0.23	ระดับมาก
5.6	จัดการสืบค้นข้อมูลข่าวสารรับฟังคำแนะนำที่เป็นประโยชน์	3.43	0.49	ระดับปานกลาง
5.8	ให้ความสำคัญกับทุกคนที่มารับบริการ	4.00	0.00	ระดับมาก

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ	ระดับภาวะผู้นำ		
		\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
5.9	รู้ทำทันอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด	4.05	0.21	ระดับมาก
	รวม	3.86	0.23	ระดับมาก
การตอบสนองอย่างเหมาะสม				
5.10	แสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจจริง	3.10	0.43	ระดับปานกลาง
5.11	มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้มารับบริการอย่างจริงจังและค้นหาวิธีเพื่อบริการผู้อื่น	4.93	0.38	ระดับมากที่สุด
5.12	แสดงความเป็นมิตรกับผู้มารับบริการ	4.03	0.16	ระดับมาก
5.13	ยอมรับความผิดพลาดและแก้ไข	5.00	0.00	ระดับมากที่สุด
5.14	แสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจจริง	4.00	0.00	ระดับมาก
	รวม	4.21	0.19	ระดับมาก
	โดยรวม	3.98	0.19	ระดับมาก

จากตาราง 35 พบว่า ความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงินที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบรายย่อยพบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกองค์ประกอบย่อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การตอบสนองอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.21$) รับฟังความคิด ($\bar{X} = 3.88$) และความแตกต่างของบุคคล ($\bar{X} = 3.86$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ยอมรับความผิดพลาดและแก้ไข ($\bar{X} = 5.00$) มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้มารับบริการอย่างจริงจังและค้นหาวิธีเพื่อบริการผู้อื่น (4.93) รู้ทำทันอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด ($\bar{X} = 4.05$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ แสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจจริง ($\bar{X} = 3.10$)

ตาราง 36 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (s.d.) ของความพึงพอใจ
 ของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงิน ที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า
 . การเงิน ด้านความนอบน้อมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ข้อ ที่	ด้านความนอบน้อมและการมีมนุษย สัมพันธ์ที่ดี	ระดับความพึงพอใจ		
		\bar{X}	(S.D.)	การแปลค่า
ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่				
6.1	ความสุภาพ กริยามารยาท ของเจ้าหน้าที่	4.00	0.00	ระดับมาก
6.2	รับฟังความคิดเห็น	4.15	0.35	ระดับมาก
6.3	เจ้าหน้าที่ที่มีความเสียสละ มีน้ำใจ	3.90	0.30	ระดับมาก
6.4	ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการทุกคน	3.99	0.13	ระดับมาก
6.5	รับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดยถี่ ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดๆใน การแก้ปัญหา	4.06	0.23	ระดับมาก
	รวม	4.02	0.20	ระดับมาก
มีความสุภาพอ่อนโยน				
6.6	ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีชีวิตชีวา	4.00	0.00	ระดับมาก
6.7	สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้รับบริการ ได้ง่ายและเหมาะสม	3.88	.324	ระดับมาก
6.8	รู้จักกาลเทศะ	3.59	.494	ระดับมาก
6.9	ความเต็มใจและความพร้อมในการ ให้บริการอย่างสุภาพ	3.87	0.32	ระดับมาก
6.10	แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบ กระด้าง	3.85	0.49	ระดับมาก
	รวม	3.84	0.33	ระดับมาก
	โดยรวม	3.93	0.27	ระดับมาก

จากตาราง 36 พบว่า ความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงินที่มีต่อภาวะ
 ผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน ด้านความนอบน้อมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดย
 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบรายย่อยพบว่าอยู่ใน

ระดับมาก ทุกองค์ประกอบย่อย เรียงตามลำดับมากไปหาน้อย คือ ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่ ($\bar{X} = 4.02$) มีความสุภาพอ่อนโยน ($\bar{X} = 3.84$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตัวชี้วัด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ รับฟังความคิดเห็น ($\bar{X} = 4.15$) รับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดๆ ในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.06$) ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีชีวิตชีวา ($\bar{X} = 4.00$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รู้จักกาลเทศะ ($\bar{X} = 3.59$)

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระยะติดตามผล หลังจากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 เป็นระยะ 2 สัปดาห์

องค์ประกอบหลัก	ระยะติดตามผล (n=40)		
	\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
1. ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่	4.38	0.31	ระดับมาก
2. ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจ	4.38	0.31	ระดับมาก
3. ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน	4.46	0.27	ระดับมาก
4. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี	4.35	0.33	ระดับมาก
5. ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ	4.39	0.32	ระดับมาก
6. ด้านความนอบน้อมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.42	0.36	ระดับมาก
โดยรวม	4.40	0.32	ระดับมาก

จากตาราง 37 สามารถอธิบายได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการ ระยะติดตามผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) หากพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบหลักพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ($\bar{X} = 4.46$) ด้านความนอบน้อมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ($\bar{X} = 4.42$) ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ ($\bar{X} = 4.39$) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ ($\bar{X} = 4.38$) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจ ($\bar{X} = 4.38$) และด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี ($\bar{X} = 4.35$)

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ค่า (t) ของภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกสังกัดกองทัพบกภาคที่ 2 ระยะติดตามผลหลังจากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา

องค์ประกอบหลัก	n	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
ระยะหลังการทดลองใช้	40	4.33	0.04	4.55	0.00
ระยะติดตามผล	40	4.40	0.05		

จากตาราง 38 สามารถอธิบายได้ว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของพฤติกรรมภาวะผู้นำให้บริการระยะติดตามผล 2 สัปดาห์ สูงกว่าหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2 ได้ดังนี้

1. ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$) และหากพิจารณารายด้าน คือ หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนา ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามประมวลผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.78, 4.67, 4.78, 4.20$ และ 4.11 ตามลำดับ)

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำให้บริการภายหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการสูงกว่าก่อนการทดลองใช้การใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. ความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงินที่มีต่อภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกหลังการทดลองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$)

4. การติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมระยะติดตามผล 2 สัปดาห์ กับพฤติกรรมหลังการทดลองมีค่าสูงกว่าหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย และวิธีการดำเนินการวิจัย ตามหัวข้อต่อไปนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้ คือ

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2
2. เพื่อสร้างและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ
3. เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย

1. ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ ทหารเหล่าการเงินในสังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย ทหารเหล่าการเงินที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรจำนวน 159 นาย และนายทหารชั้นประทวน จำนวน 303 นาย รวมทั้งสิ้น จำนวน 462 นาย (ข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน 2562 จากฝ่ายการเงินกองทัพภาคที่ 2)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ ทหารเหล่าการเงินในสังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย ทหารเหล่าการเงินที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรจำนวน 105 นาย และนายทหารชั้นประทวน จำนวน 105 นาย รวมทั้งสิ้น จำนวน 210 นาย ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเคร็จซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (วาริ เพ็งสวัสดิ์, 2548, หน้า 205-206)

3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ได้แก่ ทหารเหล่าการเงินที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน สังกัดมณฑลทหารบกที่ 23 จังหวัดขอนแก่น จำนวน 40 นาย

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะ และมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 8 ขั้นตอน ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ

บทบาทภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำใ้บริการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง ภาวะผู้นำใ้บริการ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัด กองทัพอากาศที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำใ้บริการ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ใช้การสัมภาษณ์แบบมี โครงสร้าง หลังจากนั้นสร้างแบบสอบถามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร เหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันปัญหา และ ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัด กองทัพอากาศที่ 2

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study) การวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับ องค์ประกอบ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน จากการ ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1-2 มาเป็นพื้นฐานในการออกแบบการสำรวจ และทำการ ตรวจสอบร่างรูปแบบ และขอรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน โดย ใน ระยะเวลา นี้ ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน และทำให้ทราบระดับ การปฏิบัติการใช้ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในแต่ละองค์ประกอบเพื่อนำ ข้อมูลดังกล่าวไปสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2

วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงรูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

ขั้นตอนที่ 1 การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ในการร่าง รูปแบบนั้น ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้ บริการ มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร เหล่าการเงินซึ่งประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนา ชุดการพัฒนาใน แต่ละองค์ประกอบ และการติดตามประเมินผล หลังจากนั้นได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาไป ขอรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน เพื่อตรวจสอบร่าง รูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ผู้วิจัยได้นำเอาความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญไปปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา โดย 1) นำประเด็นสำคัญที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ มาสรุปประเด็นสำคัญหลังจากนั้นดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 2) กำหนดกรอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการและจัดทำชุดการพัฒนาภาวะผู้นำการใ้บริการ ทั้ง 6 ด้าน พร้อมทั้งเอกสารประกอบรายงานการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา 3) กำหนดรายละเอียดของชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และออกแบบกิจกรรมการพัฒนา 4) จัดทำเอกสารประกอบรายงานการวิจัย ซึ่งเป็นการรวมเอารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน ที่ประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนา ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามประมวผล

วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 การนำไปทดลองใช้ภาคสนาม เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบ และสรุปผลการทดลอง

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบการทดลอง หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน และได้สร้างเอกสารเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยได้นำเอารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ไปทดลองใช้กับทหารเหล่าการเงินแห่งหนึ่งใน กองทัพภาคที่ 2 โดยได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา สำหรับการออกแบบการทดลองได้กำหนดเป็นกลุ่มเดียว มีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ครั้ง คือก่อนและหลังการทดลอง

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการทดลอง โดยนำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้กับทหารเหล่าการเงินใน มณฑลทหารบกที่ 23 จำนวน 40 นาย

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลการทดลอง โดยทำการสรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ที่ได้จากการทดลองใช้ แล้วนำมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มี 6 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย 77 ตัวชี้วัด ดังนี้ คือ 1) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การลดเวลา การลดขั้นตอน ต้องเกิดกับทั้งระบบ 2) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้การช่วยเหลือ เพิ่มความรู้ 3) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นกลุ่ม 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ชัดเจน การมีส่วนร่วม สร้างสรรค์ 5) ด้านการรับฟังและกรเห็นอกเห็นใจ มี 3 องค์ประกอบย่อยคือ รับฟังความคิดเห็น ความแตกต่างของบุคคล การตอบสนองอย่างเหมาะสม 6) ด้านความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มี 2 องค์ประกอบย่อยคือ ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่ และมีความสุภาพอ่อนโยน สำหรับตัวชี้วัดภาวะผู้นำใ้บริการแต่ละองค์ประกอบรวม 77 ตัวชี้วัด

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มีส่วนประกอบและลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 หลักการของรูปแบบการพัฒนา คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 นำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการมีการใช้เทคนิควิธีการ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย และสะดวกในการนำไปปฏิบัติ 3) รูปแบบการพัฒนามีความยืดหยุ่นในการไปใช้พัฒนาทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และทั้งองค์การ

2.2 จุดมุ่งหมาย คือ 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนัก และเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 2) เพื่อพัฒนาและทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 3) เพื่อให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะการปฐมนิเทศ การประเมินตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษา ระยะฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยยึดการ

เรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ระยะการฝึกปฏิบัติการ และระยะการกำกับติดตาม
ผลประเมินผล

2.4 ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ มี 6 ชุด แต่ละชุดประกอบด้วย
วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ เอกสารอ้างอิง และกิจกรรมการ
พัฒนา

2.5 การติดตามและประเมินผล มีการติดตามผลโดยทิ้งช่วงหลังการพัฒนา
2 สัปดาห์

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการตรวจสอบได้จาก 4
ประการ รายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการวิเคราะห์ได้
จากการตอบแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน โดยพิจารณาความเหมาะสมของ
รูปแบบคือ หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการ ชุดพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการ
ติดตามประเมินผล ผลการประเมิน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ มีความ
เหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$) และหากพิจารณารายด้าน คือ หลักการ
จุดมุ่งหมาย กระบวนการ ชุดพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามประเมินผล มี
ความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.78, 4.67, 4.78, 4.20$ และ 4.11
ตามลำดับ)

3.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการภายหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำใ้บริการสูงกว่าก่อนการทดลองใช้การใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3.3 ระดับความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงินที่มีต่อภาวะผู้นำ
ใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกหลังการทดลองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
(3.52)

3.4 การติดตามผลการพัฒนาของภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า
การเงินในกองทัพบก ระยะติดตามผลหลังการทดลอง 2 สัปดาห์ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบ
ระหว่างพฤติกรรมระยะติดตามผล กับพฤติกรรมหลังการทดลองโดยมีค่าสูงกว่าหลังการ
ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงิน สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2 พบประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. จากความมุ่งหมายจากการวิจัยข้อแรกที่ต้องการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ และได้ข้อค้นพบว่ามี 6 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย 77 ตัวชี้วัด ดังนี้ คือ 1) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การลดเวลา การลดขั้นตอน ต้องเกิดกับทั้งระบบ 2) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้การช่วยเหลือ เพิ่มความรู้ 3) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นกลุ่ม 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ชัดเจน การมีส่วนร่วม สร้างสรรค์ 5) ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ รับฟังความคิดเห็น ความแตกต่างของบุคคล การตอบสนองอย่างเหมาะสม 6) ด้านความอ่อนน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มี 2 องค์ประกอบย่อยคือ ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่ และมีความสุภาพอ่อนโยน สำหรับตัวชี้วัดภาวะผู้นำใฝ่บริการแต่ละองค์ประกอบรวม 77 ตัวชี้วัด สภาพการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน และในระดับน้อย 2 ด้าน อาจเป็นเพราะว่า ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2 เข้าใจว่าตนเองมีหน้าที่ทำตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาเท่านั้น และยังมีเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้นในการให้บริการด้านการเงิน และไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบในการให้บริการของหน่วยงาน ทหารเหล่าการเงินเองอาจจะยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง ทำให้ค่าเฉลี่ยแต่ละด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง เท่านั้น จำเป็นต้องพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการให้บริการ จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งข้อค้นพบนี้ สอดคล้องบางส่วนกับแนวคิดและทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ในบทที่ 2 โดยเฉพาะผลการวิจัยของ ละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 88) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำใฝ่บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การมุ่งมั่นพัฒนา

บุคคลากร 3) การบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ ปองภพ ภูจอมจิตร, ปรีชา คัมภีรปกรณ์ และนุ กุล กุดแกลง (2555, หน้า 2) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่ บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่ บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การตระหนักรู้ 3) การมุ่งมั่น พัฒนาบุคคลากร 4) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 5) ความนอบน้อม 6) การบริการ ซึ่งยังสอดคล้องกับ สายันต์ บุญใบ, วัฒนา สุวรรณไตรย์ และวันนพร ลิทธิสาร (2560, หน้า 27) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักศึกษาสาขาวิชาดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ ประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมุ่งมั่นพัฒนา บุคคลากร 4) การบริการ และจิวรรณ เล่งพานิชย์ (2553, หน้า 29) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผล การศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการประกอบด้วย 1) การมุ่งมั่นพัฒนา บุคคลากร 2) ความนอบน้อม 3) การบริการ ตลอดจน Robert K .Greenleaf (1977 อ้างถึง ใน ชรินดา พิมพบุตร, 2556, หน้า 49) กล่าวว่าผู้นำใฝ่บริการเป็นแนวคิดในการมอบ อำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริการแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการ ให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร ซึ่งรูปแบบของภาวะผู้นำควรเน้นที่การ ให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และดามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อ ได้รับการบริหารแล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็น ตัวของตัวเองมากขึ้น และการเป็นผู้ให้บริการคนอื่นมากขึ้น ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำใฝ่ บริการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การตระหนักรู้ 3) การมี วิสัยทัศน์ 4) การรับผิดชอบดูแลองค์กร 5) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคลากร 6) การมีส่วนร่วม และการสร้างชุมชน อีกทั้ง ชรินดา พิมพบุตร (2556, หน้า 40) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคลากร 3) ความ นอบน้อม 4) การบริการ ยังมีความสอดคล้องกับแซมมิล อาร์เมต, ลูติณัฐ อัครเดชะอนันต์ และรัตนาวดี ชอนตะวัน (2558, หน้า 143) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำใฝ่บริการของ หัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลวิทยาลัย การแพทย์ กรุงเทพมหานคร ประเทศสาธารณรัฐประชาชนบังกลาเทศ ผลการศึกษาพบว่า

องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 3) ความอ่อนน้อม 4) ความซื่อสัตย์สุจริต และยังมี Steven L.lentoror (2016, หน้า 165) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการในหัวข้อ การศึกษาความเป็นผู้นำใ้บริการและการมีส่วนร่วมของนักเรียนในหมู่ผู้บริหารและคณาจารย์ : ผลสำหรับการศึกษาระดับสูงของคริสตศาสนาในประเทศเคนย่า ผลจากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การรับผิดชอบดูแลองค์กร 4) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มีความเหมาะสมที่สามารถนำไปเป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะในเหล่าการเงินในกองทัพบก ซึ่งเป็นองค์กรในการบริการโดยตรง

2. จากความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 2 ที่ต้องการการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ได้ข้อค้นพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการที่ผู้วิจัยออกแบบไว้ มี 5 ส่วน คือ 1) หลักการประกอบด้วย 1.1) การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ เป็นการพัฒนาที่มุ่งให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 นำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ 1.2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการมีการใช้เทคนิควิธีการ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย และสะดวกในการนำไปปฏิบัติ 1.3) รูปแบบการพัฒนามีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้พัฒนาทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และทั้งองค์กร 2) จุดมุ่งหมาย เป็นจุดมุ่งหมายที่ผู้วิจัยออกแบบมาเพื่อ 2.1) พัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนัก และเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 2.2) พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 2.3) ให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำใ้บริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) กระบวนการพัฒนา ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะศึกษารายกรณี ระยะฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และระยะฝึกปฏิบัติ 4) ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ มี 6 ชุด แต่ละชุดประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ เอกสารอ้างอิง และกิจกรรมการพัฒนา และ 5) การติดตามและประเมินผล มีการติดตามผลโดยทั้งช่วงห่างหลังการพัฒนา 2 สัปดาห์

ผู้วิจัยเห็นว่า รูปแบบที่ออกแบบมานี้เป็นรูปแบบที่ดี มีความเหมาะสม เมื่อนำมาทดลองใช้ พบว่ายังไม่มียุติข้อบกพร่องทั้ง 5 ประการ ซึ่งเห็นได้จากผลการติดตามและประเมินผลที่มีค่าคะแนนความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการล้วนแต่เพิ่มขึ้นทุกประการ อาจเป็นเพราะว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 เป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ที่ให้บริการ ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามรูปแบบ และมีการฝึกปฏิบัติการเพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน ต้องได้รับการฝึกฝนด้วยเทคนิคและวิธีการที่หลากหลายจึงจะทำให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 เกิดแนวคิด วิธีการ และความตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการและทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 จะต้องพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มีการให้บริการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว คือ ให้บริการด้านการเงินแก่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานตลอดจนผู้มารับบริการ จึงจำเป็นต้องใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 เพื่อให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ได้มีความตระหนักรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ ซึ่งจะส่งผลให้ทหารเหล่าการเงินสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ยังสอดคล้องบางส่วนกับ ละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 133-134) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการโดยมีวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนา แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 การยกร่างและปรับปรุงรูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 3 ทำการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการทั้ง 5 ด้าน ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบที่ได้ไป

ทดลองใช้กับบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ชั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาระยะที่ 1 ให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้จากการทดลองใช้ ผลการศึกษาพบว่า ระยะที่ 1 ของการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาระยะที่ 1 ให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 5 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับระยะที่ 2 ระหว่างการทดลอง และระยะที่ 3 หลังการทดลองมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นโดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ ธวัชชัย ไพใหญ่ (2555, หน้า 117) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาระยะที่ 1 ทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่เหมาะสมของนักวิชาการศึกษา ระยะที่ 2 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาระยะที่ 1 ทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการพัฒนาระยะที่ 1 ทางวิชาการ ตอนที่ 2 ทดสอบรูปแบบการพัฒนาระยะที่ 1 ทางวิชาการ ตอนที่ 3 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาระยะที่ 1 ทางวิชาการ ระยะที่ 3 นำเสนอผลการพัฒนาระยะที่ 1 ทางวิชาการ จากการศึกษาพบว่า 1) นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาระยะที่ 1 ทางวิชาการหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 2) นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในการปฏิบัติหลังการฝึกอบรมอยู่ที่ระดับมากที่สุด 4.60 ส่วนผลของการนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงซึ่งดำเนินการประเมินผลโดยการวัดพฤติกรรมในการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพนักงานส่วนท้องถิ่นนักวิชาการศึกษา และครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หลังจากที่ทำกรฝึกอบรม ผลการประเมินพบว่า นักวิชาการศึกษามีพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มี 4 ประการนี้ คือ 1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$) และหากพิจารณารายด้าน คือ หลักการ จุดมุ่งหมาย และกระบวนการพัฒนา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78, 4.67, 4.78$ ตามลำดับ) ส่วนชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามและประเมินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20, 4.11$ ตามลำดับ) 2) ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ภายหลังจากทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3) ความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงินที่มีต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกหลังการทดลองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) และ

4) การติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมระยะติดตามผล 2 สัปดาห์ กับพฤติกรรมหลังการทดลองมีค่าสูงกว่าหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งจากการทดลองประสิทธิผลทั้ง 4 ประการนี้ อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ คือ มีการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำใฝ่บริการ แม้จะเป็นตัวเลขที่ไม่สูงนัก ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเพราะว่า เมื่อได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ได้ฝึกปฏิบัติการ สร้างทักษะการให้บริการ จะส่งผลให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มีการนำเทคนิคการให้บริการไปใช้อย่างถูกต้อง เกิดผลดีอย่างสูงสุดต่อสำนักงานและผู้รับบริการ เมื่อฝึกปฏิบัติการภาวะผู้นำใฝ่บริการแล้ว ทหารเหล่าการเงิน มีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก เกิดทักษะภาวะผู้นำใฝ่บริการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการให้บริการของตนอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องเกี่ยวกับประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาในครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษานักการศึกษา ดังนี้ บาร์บูโต จูเนียร์ และวิลเลอร์ (Barbuto Jr & Wheeler, 2006) เขียนบทความในวารสารเพื่อเสนอการสร้างมโนทัศน์แบบบูรณาการของภาวะผู้นำ การให้บริการจากการทบทวนวรรณกรรม สร้างหัวข้อตัววัดย่อยเพื่อวัดมิติที่เป็นไปได้ 11 ตัวของภาวะผู้นำใฝ่บริการคือเสียสละตนเองเพื่อผู้อื่น (calling) รับฟังผู้อื่น (listening) เข้าใจผู้อื่น (empathy) รักษาเยียวยาจิตใจ (healing) การตระหนักรู้ (awareness) การโน้มน้าวใจ (persuasion) มิมโนทัศน์ (conceptualization) มองการณ์ไกล (foresight) พิทักษ์รับผิดชอบ (stewardship) สร้างความเจริญเติบโตให้ผู้อื่น (growth) และการสร้างชุมชน (building

Community) เก็บข้อมูลจากผู้นำ 80 คนและผู้ให้คะแนน 388 คนเพื่อทดสอบความสอดคล้องภายใน (internal consistency) ยืนยันโครงสร้างองค์ประกอบ และประเมินความถูกต้องที่เหมือนกัน ความถูกต้องที่แตกต่างกัน และทำนายได้ (convergent, divergent and predictive validity) ผลการศึกษาได้องค์ประกอบภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบคือการเสียสละรับใช้อย่างไม่เห็นแก่ตัว (altruistic Calling) การเยียวยารักษาอารมณ์ (emotional healing) การสร้างแนวทางโน้มน้าวใจ (persuasive mapping) ภูมิปัญญา (wisdom) และการพิทักษ์รักษาองค์การ (organizational stewardship) โดยองค์ประกอบทั้งห้ามีนัยความสำคัญกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) การและเปลี่ยนความเป็นผู้นำและผู้ตามซึ่งกันและกัน (leader-member exchange) การทุ่มเท (extra effort) ความพึงพอใจ (satisfaction) และประสิทธิผลขององค์การ (organizational effectiveness) โครงสร้างองค์ประกอบที่แข็งแกร่งและผลการทดสอบที่ดีในทุกเกณฑ์การวัดความถูกต้อง (validity criteria) แสดงว่าเครื่องมือที่พัฒนานี้ให้คุณค่ากับการวิจัยในอนาคต แบล็ค (Black, 2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง A correlational analysis of servant leadership and school climate เพื่อวัดภาวะผู้นำการให้บริการ (Servant leadership) ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำใ้บริการและการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน (School climate) การวิจัยแบบผสมเริ่มด้วยการใช้เครื่องมือเชิงปริมาณที่ตรวจสอบแล้วคือ OLA ของลาบ (Laub, 1998) และ OCDQ RE ของ ฮอยและคณะ (Hoy et al. 1991) กับตัวอย่าง 231 คนที่ได้จากการสุ่มจากครูที่สอนเต็มเวลาและจากตัวอย่างของผู้นำสถานศึกษา 15 คนซึ่งมาจากประชากรของคณะกรรมการสถานศึกษาคาทอลิกของเมือง ออนตาริโอ (Ontario) ในแคนาดาหลังจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่างถูกนำมาสัมภาษณ์กลุ่ม (focus group interview) ข้อมูลที่ได้แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการและบรรยากาศของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากข้อค้นพบ เรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มี 6 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบหลักที่ควรนำมาพัฒนาคือ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี 2) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ 3) ด้านความชอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 5) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 6) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ผู้บริหารทหารเหล่าการเงินสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บริการของสำนักงานการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในกรณีที่ไม่สามารถนำมาพัฒนาได้ทุกองค์ประกอบ ผู้บริหารทหารเหล่าการเงินควรจะให้ความสำคัญในการพัฒนาตามที่ได้เรียงลำดับไว้

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ ด้านความชอบน้อมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ส่งผลต่อการพัฒนาการให้บริการ ดังนั้น ผู้บริหารของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ควรจัดอบรมและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ ทั้ง 6 ด้าน ให้แก่ทหารเหล่าการเงินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทหารเหล่าการเงินมีการพัฒนาด้านภาวะผู้นำใ้บริการในระดับสูงขึ้น จะส่งผลให้การให้บริการประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด

1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน สังกัดกองทัพภาคที่ 2 เป็นเรื่องสำคัญที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรตระหนัก และให้ผู้บริหารในเหล่าการเงิน สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดระยะเวลาทำกิจกรรมร่วมกัน และควรใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน และวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เพื่อให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพภาคที่ 2 เกิดองค์ความรู้ มีทักษะ เทคนิค ในการให้บริการ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

1.4 ควรนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ในด้านอื่นด้วย เพื่อเป็นผลดีในภาพรวมของการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก และทหารเหล่าอื่นที่เป็นองค์การใ้บริการ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ในหน่วยงานใ้บริการอื่น เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบกับมีความเหมือนหรือแตกต่างกัน หากมีความแตกต่างจะได้พิจารณาถึงสาเหตุที่แตกต่างกัน ถ้ามีความเหมือนกันจะได้เป็นเครื่องยืนยันข้อค้นพบ ซึ่งจะใ้ข้อค้นพบที่ได้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2.2 ควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ไปใช้ในทหารเหล่าอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการใ้บริการ เพื่อที่จะใ้องค์ความรู้ที่เป็นภาวะผู้นำใ้บริการของทหารในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 โดยภาพรวมของหน่วยงานใ้บริการ ผลที่ได้จะใ้ใ้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการใ้บริการของทหารในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 และยกระดับคุณภาพการใ้บริการของทหารในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 เพื่อใ้เป็นแนวทางในการใ้บริการและพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

2.4 ควรศึกษาภาวะผู้นำด้านอื่นที่เกี่ยวข้องในการใ้บริการใ้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมการเงินทหารบก.(2552). *คู่มือแนวทางการปฏิบัติตามมาตรฐานสำนักงานการเงิน*.
 กรุงเทพฯ : กรมการเงินทหารบก.
- กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์. (2559). *คู่มือการให้บริการที่ดีภายใต้กระบวนการจัดการ
 ความรู้*. กรุงเทพฯ : ทีมงานจัดการความรู้ ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 4
 ประจำปีงบประมาณ 2559.
- กองทัพบก. (2560). *หน่วยงานภายในกองทัพบก. เข้าถึงได้จาก*
<http://www.rta.mi.th/newweb/links/link-army.php>.
- กุนนที พุ่มสงวน. (2557). การเสริมสร้างพลังอำนาจทางสุขภาพ : บทบาทที่สำคัญของ
 พยาบาล. *วารสารวิชาการ*, 15(3), 86-90.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2554.) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการกัญญา
 ความเป็นเลิศ. *วารสารวิชาการ*, 51(3/2554), 239-257.
- เกรียงพงศ์ ภูมิราช. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของผู้ดำเนินการสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสยาม.
- ขนิษฐา ชัยประโคน. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านพฤติกรรมเชิงบวกใน
 การเสริมสร้างวินัยของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร :*
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์. (2549). *คู่มือ เทคนิคการ
 ให้บริการด้วยใจ*. กรุงเทพฯ : คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 องครักษ์.
- คมศิลป์ ประสงค์สุข. (2554). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
 โรงเรียนขนาดเล็ก เขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 สกลนคร
- คำภีระ แสนงู, สัญญา เคณาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2558). ภาวะผู้นำ
 แบบไฟบริการภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21333
วารสารวิชาการ, 2(2), 132-145.

- งามพิศ ลวากร. (2555). *ทักษะภาวะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสยาม.
- จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล และยุพิน อังสุโรจน์. (2547). ปัจจัยส่วนบุคคล การได้รับการเสริมพลังอำนาจในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. *วารสารวิชาการ*, 19(2), 26-47.
- จันทนา เริ่มสินธุ์ ศิริชัย กาญจนวาสิ และศิริพันธุ์ สุวรรณามรรคา. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่านิยมชีวิตของนักศึกษาครุศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ: การวิเคราะห์และประเมินพระดัต. *วารสารวิชาการ*, 3(5), 10-22.
- จันทร์จारी เกตุมาโร และบุญทัน ดอกโธสง. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมการสร้างภาวะผู้นำของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จินตามาต โภคผลชื่นวิจิตร. (2557). การดูแลอย่างเอื้ออาทร : หัวใจสำคัญของการบริการ ด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ CARING : CENTRAL FOCUS OF HUMANISTIC CARE. *วารสารวิชาการ*, 29(2), 134-142.
- จินตนา ศรีสารคาม. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุฑารัตน์ ชมพันธุ์. (2555). การวิเคราะห์หลัก “การมีส่วนร่วมของประชาชน” “ใน Public Participation Handbook : Making Better Decisions Through Citizen Involvement” ในบริบทประเทศไทย. *วารสารวิชาการ*, 8(1), 123-141.
- จุพินชพา นพคุณ, สิริมา ภิญโญอนันต์พงษ์, ศิโรจน์ ผลพันธิน และบุญเชิด ภิญโญอนันต์พงษ์. (2558). การศึกษาองค์ประกอบและการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษา สาขาการศึกษาปฐมวัย. *วารสารวิชาการ*, 11(2),

- ฉวีวรรณ ล่องสุวรรณ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยงานการเสริมสร้างพลังอำนาจและองค์การพยาบาลที่เป็นเลิศตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดนนทบุรี*. กรุงเทพฯ : รัตนา โพธิ์พุ่ม. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน). *วารสารวิชาการ*, 20(2), 112-123.
- ชนิกานต์ เสียงเย็น และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2557). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน จิตวิญญาณในการทำงานและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อ. *วารสารวิชาการ*, 40(2), 153-164.
- ชรินดา พิมพบุตร. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ คด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชลธิชา เขียวบริสุทธิ์. (2557). *แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประชาคมอาเซียน* สังกัด
- ชัยวิชิต เขียวชนะ และศจีมาจ ณ วิเชียร. (2557). การวิเคราะห์มุมมองการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา : วิธีวิทยาคิว. *วารสารวิชาการ*, 19(2),
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *ผู้บริหารแห่งอนาคต Extrative of the Future*. กรุงเทพฯ : ฐานบุคส์.
- ชัชฎุพงษ์ ทองพวง. (2558). องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ*, 10(2), 121-134.
- ชูชาติ สุกใส. (2559, 6 มิถุนายน). *นโยบายการปฏิบัติงานของกรมการเงินทหารบกประจำปีงบประมาณ 2559*. [จุลสาร]. / กรมการเงินทหารบก.
- ชูชาติ สุกใส. (2559, 6 มิถุนายน). *สารจากเจ้ากรมการเงินทหารบก ประจำปีงบประมาณ 2559*. [จุลสาร]. / กรมการเงินทหารบก.
- ชูศรี มโนการ สุดารัตน์ สารสว่าง พร้อมพิไล บั้วสุวรรณ และสุนันท์ ศลโกสุม. (2559). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ คุณลักษณะบุคคลภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และประสิทธิผลที่มของอาจารย์พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. *วารสารวิชาการ*, 9(2), 76-85.

- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *หลัก ทฤษฎี และการปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- แซมมิล อาร์เมต, ลูตินันท์ อัครเดชอนันต์ และรัตนาวดี ชอนตะวัน. (2558). *ภาวะผู้นำใ้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลวิทยาลัยการแพทย์*. *วารสารวิชาการ*, 42(พิเศษ), 136-148.
- ญาณภัทร สีหะมงคล. (2552). *การวิจัยและพัฒนา*. เข้าถึงได้จาก http://www.ntc.ac.th/news/ntc_50/research/20/res.
- ดนัย จันท์เจ้าฉาย. (2548). *อุปนิสัย 8*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง. แปลจาก Covey, S.R.(2004). *the 8 th Habit, from Effectiveness to Greatness*. New York ; Free press.
- ดำรง ศรีอร่าม. (2553). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตรีเพ็ชร์ อ่ำเมือง. (2554). *คู่มือ-เทคนิคการให้บริการด้วยใจ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทวีศักดิ์ อ่ำลา. (2551). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล*. วิทยานิพนธ์ ป.ศ. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทิตนา แซมมณี. (2546). *รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แซมมณี. (2548). *ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธวัชชัย ไพไหล. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราช
- ธนพร วรรณกุล, คักดา สถาพรวงษา, และนรลักษณ์ เอื้อกิจ. (2559). *การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบบริการของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล*. *วารสารวิชาการ*, 9(1), 598-610.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ*. *เอกสารประกอบการบรรยายรายวิชาสัมมนาการบริหารการศึกษา*. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.

- นพรัตน์ ศรีเจริญ. (2560). การเรียนกระตุ้นความคิด สิ่งที่ได้ก็เรียนรู้จากวัฒนธรรมและ
วิธีคิดของชาวญี่ปุ่น. *วารสารวิชาการ*, 45(207), 42-45.
- นพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์. (2559). รูปแบบการพัฒนาผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาล
ยุติธรรม. *วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร* : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นภาพรรณ คณานุกรักษ์. (2554). บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ. *วารสารวิชาการ*,
11(1), 123-133.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2551). ชุดเครื่องมือพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพ
บริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- บังอร ไชยเผือก. (2550). การศึกษาคูณลักษณะของผู้นำแบบปรับใช้และบรรยากาศของวง
เรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. *สารนิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ* :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุวิริยาสาสตร์บุญมี ก่อ
บุญ. (2553). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
บุรีชัย ศิริมหาสาคร. (2553). *เล่าปี คนต้นแบบผู้พนมมือให้แก่ชนทุกชั้น*. *วารสารวิชาการ*.
19 สิงหาคม 2553. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากร
ทางการศึกษา.
- บุรีชัย ศิริมหาสาคร. (2548). *IDEA CAN DO มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 1*. นครปฐม :
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- บุรีชัย ศิริมหาสาคร. (2553). *ฉลาดรู้อย่างผู้นำ*. กรุงเทพฯ :
- ปทุม เปี้ยถนอม. (2554). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. *วิทยานิพนธ์ ค.ต. กรุงเทพฯ* : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ปภาดา ไชยดวงจินดา. (2555). กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น. *วิทยานิพนธ์ ป.ต. เชียงใหม่* : มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่

- ปภาพินท์ รุณชาติ, วลัยนิภา ฉลากบาง, จำนง วงษ์ชาชม และพรเทพ เสถียรนพแก้ว. (2559). การพัฒนาจิตสาธารณะด้วยกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้บริหารระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. *วารสารวิชาการ*, 6(2), 25-32.
- ประภัสสร สุภาสอน. (2555). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจ การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ปองภพ ภูจวมจิตร, ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ และนุกุล กุดแสง. (2555). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการ*, มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม,
- เปรมปรีดี บุญรังสี. สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2559 พณรัตน์ บุตรชารี. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการโดยใช้กระบวนการจัดการ ความรู้ของครู ปฐมวัย สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2551). *ภาวะผู้นำและจริยธรรมนักการเมือง*. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก จำกัด.
- พระมหาภูติชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). (2551). *องค์กรยุคใหม่แห่งธรรมะหนุนพัฒนาคน*. ผู้จัดการ 360 องศา รายสัปดาห์, 23 มิถุนายน 2551. เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews.aspx?NewsID=9510000073394>.
- พหล สง่าเนตร และประณต นันทิยกุล. (2558). ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำระดับสูงของกระทรวงกลาโหมตามแนวพระราชดำริเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน. *วารสารวิชาการ*, 5(3), 87-95.
- พรพิพัฒน์ ตังจิตรวัฒนากุล และสุกัญญา แซ่มซ้อย. (2560). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา. *วารสารวิชาการ*, 23(1), 38-54.

- พระมหาคุณิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). (2552). *ภาวะผู้นำ : จาก เนลสัน มันเดลา โอบามา แห่งทำเนียบขาว*. กรุงเทพฯ : สถาบันวิมุตตยาลัย.
- พิชาภพ พันธุ์แพ.(2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชาวี เมฆขยาย. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์. วท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิทักษ์ สมบูรณ์. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. นครราชสีมา ; มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- พิบูล อภัยโส. (2557). *โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัด นครพนม*. วิทยานิพนธ์ คด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พิพัฒน์ ไทรพัก. (2552). *แนวทางการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการจัดการเพื่อความมั่นคงและสมรรถนะในการบรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบันการเงิน: กรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- พิรเทพ รุ่งคุณากร พิมพ์ลดา อนันศิริเกษม และศิริณา จิตต์จรัส. (2560). *ภาวะผู้นำแห่งการรับใช้ของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน : แนวคิดและทฤษฎีเพื่อการพัฒนา*. *วารสารวิชาการ*, 10(1), 1103-1114
- พูนภัทรา พูลผล. (2554). *การพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญประภา ก้วพิทักษ์. (2555). *การพัฒนาแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ของ ครูภาษาต่างประเทศระดับประถมศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ภัคพล สนิทสนม และณัฐพล จารัตน์. (2558). คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของ กองทัพอากาศไทย. *วารสารวิชาการ*, 35(1), 75-86.
- ภัทธิยา แส่นจำสาร และณอมวรรณ ประเสริฐสุข. (2559). โมเดลความสัมพันธ์เชิง สาเหตุพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เขต 25. *วารสารวิชาการ*, 10(4), 98-104.
- ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1-7.วิทยานิพนธ์. ค.ด. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). ผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership). *วารสารบริหารธุรกิจ* รั้งสิต. 5(10). 54-60.
- ภุชิต รุ่งแก้ว นิพนธ์ สุขปริดี และบุรพาทิต พลอยสุวรรณ. (2550). การพัฒนารูปแบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสยาม.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการ ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. ภูเก็ต : มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- มัทธิรัตน์ บำรุงจิตต์ และศจีมาจ ณ วิเชียร. (2558). การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบ สุตยออดภาวะผู้นำในองค์การ. 32(1), *วารสารวิชาการ*, 32(1), 21-46.
- เยาวลักษณ์ เมณฑกานุกรงษ์ และอภิญญา จำปามูล. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่าง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศตามการรับรู้ของ ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการโรงพยาบาลทั่วไป ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารวิชาการ*, 30(3), 131-137.
- ระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2553). การพัฒนารูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัด นครราชสีมา.วิทยานิพนธ์. ค.ต.นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา.
- โรงเรียนทหารการเงินกรมการเงินทหารบก. (2560) [จุลสาร]. *คู่มือการศึกษาหลักสูตรชั้น นายพัน รุ่นที่ 59*. โรงเรียนทหารการเงินกรมการเงินทหารบก
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ.(2553).รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน.วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร : มหาวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร.
- ละม้าย กิตติพร. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรใน สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการ ศึกษา. วิทยานิพนธ์ คต. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วชิราวุธ ปานพรหม. (2556).รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา พอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ.วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร.
- วรกัญญาพิไล แกะระหัน.(2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 .วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรธณ.(2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน.วิทยานิพนธ์ กศ.ต. ชลบุรี :มหาวิทยาลัยบูรพา
- วรรณปกรณ์ สุดตะนา. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ วัฒนา สุวรรณไตรย์ และประยูร บุญใช้. (2550). การพัฒนารูปแบบกิจกรรมพัฒนา จริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5ปี).รายงานการ วิจัยฉบับสมบูรณ์.กรุงเทพฯ : การสนับสนุนทุนจากศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)
- วาระดี ชาญวิรัตน์. (2555). การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้นำวิชาการด้านการศึกษา พิเศษ. *วารสารวิชาการ*, 10(1), 35-44.

- วาระดี ชาญวิรัตน์. (2558). การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ของผู้นำวิชาการด้านการศึกษาพิเศษ. *วารสารวิชาการ*, 10(1), 35-44.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2548). *วิทยาการวิจัย*. สกลนคร : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ สกลนคร.
- วิทยา ทองดี. (2558). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารวิชาการ*, 15(2), 1-8.
- วิมล จันท์แก้ว. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิศาลศรี นิโธม และสวัสดิ์ วรรณรัตน์. (2560). ผลกระทบของคุณภาพการบริการของธนาคารที่มีผลต่อความพึงพอใจในตราสินค้าในกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดกลาง. *วารสารวิชาการ*, 12(1), 131-144.
- วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง.(2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศรายุทธ รัตน์ปัญญา สมคิด พรหมจ้อย และสุพักตร์ พิบูลย์. (2559). การพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะโดยการประยุกต์ใช้การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการ*, 16(30), 201-212.
- ศรีมณา เกษสาคร. (2554). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ดา สถาพรจนา. (2549). *การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิวนาถ ไชยมาศ คักดีไทย สุรกีจวรร จ่างนง วงษ์ชาชม และชไมพร รักษาสุข. (2555). *รูปแบบการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในภาวะผู้นำทางวิชาการของครู*. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ศิริพร กุลสานต์. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน*

- สมชาย เทพแสง. (2559). ภาวะผู้นำสมดุล : รูปแบบของผู้นำในคริสต์วรรษที่ 21. *วารสารวิชาการ*, 13(24), 131-140.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). *การพัฒนาารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางใน มหาวิทยาลัยของรัฐ*.วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. (2547). *การพัฒนาารูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ คณะบดี*.วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมประสงค์ บุญยะชัย. (2556). *มิติใหม่แห่งการยกระดับการให้บริการของภาครัฐ*.16 ตุลาคม 2556. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สมัคร เขาวงกต. (2555). *การพัฒนาารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ คด. สกลนคร : มหาวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร.
- สมาคมพระคริสตธรรมไทย. (2553). *พระคริสตธรรมคัมภีร์ ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ : สมาคมพระคริสตธรรมไทย.
- ล้มฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์การ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : หจก.โรงพิมพ์คลัง นานาวิทยา
- สายันต์ บุญใบ, วัฒนา สุวรรณไตรย์ และวันนพร สิทธิสาร. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ ใ้บริการของนักศึกษาสาขาวิชาดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. *วารสารวิชาการ*, สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 5(20), 27-33.
- สำนักงานกิจการนักศึกษา กลุ่มงานกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม. (2554). *คู่มือมาตรฐานการให้บริการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกิจการนักศึกษา กลุ่มงาน กิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *หลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Leader) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน กพ. “ส่วนของการประชุมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานในหลักสูตรนำร่อง ปี 2533 ”*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. (2559). *คู่มือ เทคนิคการให้บริการ สร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ*. กรุงเทพฯ : สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุนทร โคตรบรรเทา. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. 12-17.
- สุพัตรา วัชรเกตุ. (2557). ภาวะผู้นำแบบรับใช้ : บัญญัติ 10 ประการของผู้นำทางการพยาบาล. *วารสารวิชาการ*, 15(3), 44-48.
- สุภาพร ตำนปิยโชคกุล ปุณณพัฒน์ ไชยเมล์ และวัลลภา เขยบัวแก้ว ศชภักดี. (2558). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรสาธารณสุขสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา. *วารสารวิชาการ*, 18(3), 195-202.
- แสงดาว.เบญจพร แก้วมีศรี.(2545). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3*. วิทยานิพนธ์ คม. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์สงคราม.
- แสงเดือน ตรีนันทวัน และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. (2559). คุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. *วารสารวิชาการ*. 9(2). 1363-1378
- อรอุมา วิไลย์ และปัทมศิริ ธีรานุรักษ์ จารุชัยนิวัฒน์. (2558). การศึกษาความเห็นของครูเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในเด็กอนุบาล. *วารสารวิชาการ*, 9(1), 792-804.
- อาตี๋อนัน มะดอแซ และอับดุลเลาะ ยูโซะ. (2559). การมีส่วนร่วมในทางการเมืองของผู้นำศาสนาในจังหวัดปัตตานี. *วารสารวิชาการ*, 11(20), 181-195.
- อิชยา สาครสันติกุล ทศนา แสงศักดิ์ และสมชายเทพแสง. (2560). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. *วารสารวิชาการ*, 14(26), 28-35.
- เอษรา ฮามี อิศรัฎฐ์ รินไธสง และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2559). โมเดลสมการโครงสร้างเชิงผลภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนราธิวาส. *วารสารวิชาการ*, 15(2), 64-74.
- Black, G L. (2007). *A Correlational analysis of servant Leadership and school climate* Ed.D. dissertation, University of Phoenix, United States Arizona.

- A&I dissertation, PhOUlll, & of Arizona. Retrieved January 31, 2009, from Dissertations & Theses : A&I database. (Publication No. AAT 3309254)
- Daft, R L. (2002). *The Leadership Experience*. 2 nd ed. Fort Worth, TX : HarcourtCollege.
- Daft, R L. (2005). *The Leadership Experience*. 3 ed. Mason, OH : ThomsonSouth–Western.
- Daft, RI (1999). *Leadership Theory and Practice*. Forth Worth, TX: The Dryden Press.
- Dennis, R, Winston, B.E. (2003). *A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument*. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (7/8) 455–459. Retrieved December 22, 2008, from ABI / INFORM Globaldatabase. (Document ID: 521138211)
- Greenleaf, R. K. (1977). *The Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *Servant Leadership*. In L.C. Spears (Ed.), *Insights on Leadership : Service, stewardship, spirit, and Servant –Leadership* (pp. 15– 20) New York : John Wiley & Sons Inc.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. NJ : Paulist press.
- Irving, J.A. (2005). *Servant Leadership and the effectiveness of teams*. Ph.D. dissertation, Regent University, United States – Virginia. Retrieved December 22, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Publication No AAT 3173207).
- Jane, w (2006). *Servant Leadership*. Servant Leadership Research Roundtable. RegentUniversity. August 2006.
- Johnstone J.N. (1981). *Indicators of Education systems*. London: Ancher Press.
- Laub, J. (2004). *Defining Servant Leadership: a Recommended Typology for servant Leadership*. paper presented at the Servant Leadership Research
- Lawrence, L. J. 02). *"For Truly, I Tell You, They Have Received Their Reward"* (Ma th 6:2) Investigating honor precedence and honor virtue the Catholic Biblical Quarterly 64 – 687.

- Maxwell, J.C. (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader : Becoming the Person Others Will Want to Follow*. Nashville, TN : Thomas Nelson, Inc.
- Nwogu, O.G. (2004). "Servant Leadership Model The Role of Follower Self-esteem, Emotional Intelligence, and Attributions on Organizational Effectiveness" Servant Leadership Research Roundtable. Regent University
- Page, D., & Wong, T (2003). *Servant leadership: An opponent-process model and therevised servant leadership profile*. Servant Leadership Roundtable. Regent University School of Leadership S Virginia Beach, VA.
- Parolini, J., Patterson, K, & Winston, B. E. (2009). *Investigating transformational and servant leadership distinctions*. Leadership and Organizational Development Journal. 30 (3), 274–291.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Ph.D dissertation, Regent University, United States –Virginia. Retrieved December 22, 2008, from ABI / INFORM Global database (Publication No)
- Ramer, L M. (2008). *Using Servant Leadership to Facilitate Healing After a DrugDiversion Experience*. Association of Operating Room Nurses. AORN Journal, 88(2), 253–8. Retrieved December 22, 2008, from ProQuest Health and Medical Complete database. (Document ID 1538599511) Roundtable. Regent University, Virginia Beach, Virginia, August. Retrieved from <http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf>.
- Spears, L. C. (2002) *A journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: John Wiley & Sons.
- Smith, C (2005) *Servant Leadership : The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf*.
- Spears L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002), *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L C. (1995) "*Servant –Leadership and the Greenleaf*", in Spears, L (Ed) *Reflections on Leadership : How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinker*, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, pp. 1–14.

- Spears, L. C. and J. Noble. (2000). *James Autry in Des Moines, Iowa*. (Online).
www.greeneaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html, November 4, 2005.
- Spears, L. C. (2004). *The Understanding and Practice of Servant-leadership*. In L. C. Spears, & M. Lawrence (Eds.), *Practicing servant leadership: Succeeding*.
- Stone, R. and Patterson, K.A. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: a difference in leader focus. *Leadership & organization Development Journal*, 25(3/4), 349-361. Retrieved February 1, 2009, from ABI/ INFORM Global database. (Document ID: 670017671).
- Waddell, Jane T. (2006). *Servant Leadership* School of Leadership Studies
Regent University, P. 7.
- Wong, Paul T. P. and Page, D. (2003). Servant leadership: An Opponent Process Model and the Revised Servant Leadership Profile. *Servant Leadership Roundtable* October 2003, Trinity Western University. p 4.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. 5 th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธาน
กรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ กรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. พันเอกประพัฒน์ ลาภภักดิ์ หัวหน้ากองกำลังพล
สังกัดกรมการเงินทหารบก
4. พันเอกไชยง เพียรวิบูลย์ นายทหารการเงินกองทัพบกที่ 2
สังกัดกองทัพบกที่ 2
5. พันโทศุภชัย กุลกานนท์ ฝ่ายการเงินมณฑลทหารบกที่ 29
สังกัดมณฑลทหารบกที่ 29

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบ

และเอกสารประกอบ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ กรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีชัย ไพโกล กรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. พันเอกประพัฒน์ ลาภภักดี หัวหน้ากองกำลังพล สังกัดกรมการเงินทหารบก
5. พันเอกไชยง เพียรวิบูลย์ นายทหารการเงินกองทัพอากาศที่ 2 สังกัดกองทัพอากาศที่ 2
6. พันโทศุภชัย กุลกานนท์ ฝ่ายการเงินมณฑลทหารบกที่ 29 สังกัดมณฑลทหารบกที่ 29
7. พันโทสุเทพ วงศ์อุดม ฝ่ายการเงินมณฑลทหารบกที่ 210 สังกัดมณฑลทหารบกที่ 210
8. พันโทหญิงสุกัญญา คลังทอง อาจารย์โรงเรียนทหารการเงิน สังกัดกรมการเงินทหารบก
9. พันตรีวีรยุทธ ศรีจันทร์หา อาจารย์โรงเรียนทหารการเงิน สังกัดกรมการเงินทหารบก

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้
บริการ

2. แบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามของแบบสอบถาม

3. ค่าดัชนีความสอดคล้องข้อคำถามการวิจัยของแบบสอบถาม

4. ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

5. แบบสอบถามภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก

สังกัดกองทัพภาคที่ 2

6. แบบประเมินรูปแบบและชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ

7. แบบประเมินภาวะผู้นำใ้บริการ

8. แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อภาวะผู้นำใ้บริการ



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ประกอบการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า
 การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ผู้วิจัย

พันตรีทัศนัย ชัยมาโย

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโทและภาวะผู้นำ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ประธานกรรมการ

ดร. ละม้าย กิตติพร

กรรมการ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....

ชื่อผู้สัมภาษณ์ ร้อยเอกทัศนัย ชัยมาโย สถานที่

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

คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัด กองทัพอากาศที่ 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า การเงินในกองทัพบก สังกัด กองทัพอากาศที่ 2 ในแต่ละองค์ประกอบ และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัย ต่อไป

2. ลักษณะของการสัมภาษณ์ จะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกคำให้สัมภาษณ์ บันทึกเสียง พร้อมบันทึกภาพการสัมภาษณ์ไปพร้อมกันด้วย

3. การสรุปคำให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสรุปประเด็นสำคัญให้ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ทราบหลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์

4. คำสัมภาษณ์ทั้งหมดผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เท่านั้น

.....

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ประเด็นการสัมภาษณ์

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำใ้บริการ แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปเป็นร่างขององค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ได้ 6 องค์ประกอบหลัก คือ

1. การบริการตามบทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย และมี 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การลดเวลา

ตัวชี้วัด

1. ตอบสนองต่อความต้องการด้วยความสะดวกรวดเร็ว
2. ช่วยให้คำตอบในการแก้ปัญหาอย่างทันทีเมื่อบุคลากรพบปัญหา
3. ให้การช่วยเหลือตามความต้องการของบุคลากรอย่างทั่วถึง

โดยไม่payเปียง

4. มีการบริการด้วยความเสมอภาคตามลำดับก่อนหลัง
5. มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ

ที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการให้บริการ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การลดขั้นตอน

ตัวชี้วัด

6. นำเสนอเทคนิคและวิธีการให้บริการใหม่ๆ อยู่เสมอ
7. มีการให้บริการแบบครบวงจร (One Stop Service)
8. ขั้นตอนในการบริการมีความเหมาะสม

องค์ประกอบย่อยที่ 3 ต้องเกิดกับทั้งระบบ

ตัวชี้วัด

9. มีการมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ
10. มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการตลอดเวลา

- จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

- และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการตามองค์ประกอบย่อยของด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่

.....

.....

.....

.....

2. การมุ่งมั่นพัฒนา และเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย มี 7 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 ให้ข้อมูลข่าวสาร

ตัวชี้วัด

1. มีป้ายแสดงขั้นตอนการทำงานติดไว้ในที่มองเห็นเด่นชัด
2. จัดหาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ
3. มีการสื่อสารการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
4. มีการประชาสัมพันธ์ในทุกด้าน

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ให้การช่วยเหลือ

ตัวชี้วัด

5. มีการช่วยแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดปกติโดยเร็ว
6. การให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

องค์ประกอบย่อยที่ 3 เพิ่มความรู้

ตัวชี้วัด

7. ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

- จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

- และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำ
ใ้บริการตามองค์ประกอบย่อยของด้าน การมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่
บุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

3. การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย มี 16 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

ตัวชี้วัด

1. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม
2. วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน
3. ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น
4. ให้ความมั่นใจ ความเป็นอิสระ ความเป็นอิสระต่อแนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้
5. รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ร่วมกันแก้ไขปัญหา

ตัวชี้วัด

- 6. เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหา
- 7. สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น
- 8. เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน
- 9. เมื่อมีปัญหา มีการรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน

ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำในการแก้ปัญหาใดๆ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การทำงานเป็นกลุ่ม

ตัวชี้วัด

- 10. ปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กรอย่างเคร่งครัด
- 11. ยอมรับความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน
- 12. สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกันและกัน
- 13. อุทิศตน เพื่อความสำเร็จของงาน
- 14. พยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์
- 15. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยไม่มีการร้องขอ
- 16. กำหนดเป้าหมายชัดเจน

- จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

- และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำ
ใ้บริการตามองค์ประกอบย่อยของ ด้าน การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน

.....

.....

.....

.....

4. การมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย
มี 20 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย

ตัวชี้วัด

1. มีการส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้
2. มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
3. มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด
4. มีการกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ
5. มีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร
6. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามทิศทางขององค์กร มีความชัดเจน
7. มีการกำกับ ติดตาม และการประเมินผลการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ชัดเจน

ตัวชี้วัด

8. มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน
9. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสาร ได้ตอบ แบบ 2 ทิศทาง เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง
10. มีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรให้กับบุคลากรขององค์กร
11. มีการสื่อสาร เผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัด

- 12. การสร้างความผูกพันและความร่วมมือภายในองค์กร
 - 13. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพัน
- ในทุกระดับ
- 14. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
- องค์กร
- 15. การมอบอำนาจในการตัดสินใจการดำเนินการให้แก่บุคลากร
- ฝ่ายต่างๆ

องค์ประกอบย่อยที่ 4 สร้างสรรค์

ตัวชี้วัด

- 16. มีวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- 17. สนับสนุนให้สร้างสรรค์หมั่นปรับปรุงกระบวนการ การทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
- 18. มีมุมมองที่แตกต่างเพื่อปรับปรุงการทำงานใหม่ในส่วนงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
- 19. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในการบริการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ
- 20. สร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการบริการ

- จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

- และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำ
ใฝ่บริการตามองค์ประกอบย่อยของ ด้าน การมีวิสัยทัศน์

.....

.....

.....

.....

.....

5. การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย
มี 14 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 รับฟังความคิด

ตัวชี้วัด

1. ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรที่ร่วมงานทุกคน
2. เข้าใจความรู้สึกของบุคลากรแม้ไม่ได้อธิบายด้วยคำพูด
3. เข้าใจถึงความต้องการจำเป็นของบุคลากร
4. เข้าใจบุคลากรมากกว่าเรียกร้องให้บุคลากรมาเข้าใจตัวเอง

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ความแตกต่างของบุคคล

ตัวชี้วัด

5. ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล
6. ยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์
7. เคารพมติส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง
8. ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกันมองว่าบุคลากรมีคุณค่าและสามารถพัฒนาได้
9. ให้ความสำคัญกับทุกคนทุกตำแหน่ง

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การตอบสนองอย่างเหมาะสม

ตัวชี้วัด

10. ช่วยให้บุคลากรรู้เท่าทันอารมณ์แม้ในสถานะที่ตึงเครียด
11. แสดงออกให้เห็นถึงความห่วงใยบุคลากร

12. มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงจังและค้นหาวิธีเพื่อ
บริการผู้อื่น

13. มีความเมตตากรุณาและให้อภัยต่อบุคลากร

14. ยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาสแก่บุคลากร

- จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วย
หรือไม่อย่างไร

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

- และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำ
ใ้บริการตามองค์ประกอบย่อยของ ด้าน การรับฟังและเห็นอกเห็นใจ

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

6. ความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประกอบด้วย 2

องค์ประกอบย่อย มี 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

**องค์ประกอบย่อยที่ 1 ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา
สถานที่**

ตัวชี้วัด

1. พร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด ด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้มี
ความคิดเห็นแตกต่างจากความคิดเห็นของตน

2. สนับสนุนให้มีแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อได้มีโอกาสรับฟัง
ข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

3. แสดงความชื่นชมและเคารพผู้ใหญ่กว่าทั้งด้านวิทยุฒิ และ

คุณวุฒิ
4. ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์การ

5. เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียด
ถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดๆในการแก้ปัญหา

องค์ประกอบย่อยที่ 2 มีความสุภาพอ่อนโยน

ตัวชี้วัด

- 6. ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีชีวิตชีวา
- 7. สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้างได้ง่ายและเหมาะสม
- 8. ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร หากมีการ

ขัดจังหวะ จะมีการอธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้พูดต่อไป

- 9. แสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อบุคลากร
- 10 . แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบกระด้าง

- จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วย
หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

- และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำ
ใ้บริการตามองค์ประกอบย่อยของ ด้าน ความนอบน้อม

.....

.....

.....

.....

.....



แบบประเมินความสอดคล้องข้อคำถามการวิจัย

**เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า
การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2**

ผู้วิจัย

พันตรีทัศนัย ชัยมาโย

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

ประธานกรรมการ

ดร. ละม้าย กิตติพร

กรรมการ

แบบประเมินความสอดคล้องข้อคำถามการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า
การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ผู้ประเมิน :

ตำแหน่ง :

สถานที่ทำงาน :

คำชี้แจง :

โปรดทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีระดับคะแนน
 ดังนี้

ได้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

ได้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

ได้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

**ตอนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการของ
ทหารการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2**

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหารการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2	+1	0	-1
1.ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่				
1.1	ตอบสนองต่อความต้องการด้วยความสะดวกรวดเร็ว			
1.2	ช่วยให้คำตอบในการแก้ปัญหาอย่างทันทีเมื่อบุคลากรพบปัญหา			
1.3	ให้การช่วยเหลือตามความต้องการของบุคลากรอย่างทันที่วงที่ โดยไม่บ่ายเบี่ยง			
1.4	มีการบริการด้วยความเสมอภาคตามลำดับก่อนหลัง			
1.5	มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการให้บริการ			
1.6	นำเสนอเทคนิคและวิธีการให้บริการใหม่ๆ อยู่เสมอ			
1.7	มีการให้บริการแบบครบวงจร (One Stop Service)			
1.8	ขั้นตอนในการบริการมีความเหมาะสม			
1.9	มีการมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ			
1.10	มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการตลอดเวลา			
2. การมุ่งมั่นพัฒนา และเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร				
2.1	มีป้ายแสดงขั้นตอนการทำงานติดไว้ในที่มองเห็นเด่นชัด			
2.2	จัดหาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ			
2.3	มีการสื่อสารการให้บริการอย่างต่อเนื่อง			
2.4	การประชาสัมพันธ์ในทุกด้าน			
2.5	มีการช่วยแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดปกติโดยเร็ว			
2.6	การให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น			

ข้อที่	พฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหารการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2	+1	0	-1
2.7	ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร			
3. การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน				
3.1	ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม			
3.2	วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ต่างจากของตน			
3.3	ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น			
3.4	ให้ความมั่นใจ ใจกว้างใจ ความเชื่อมั่นต่อแนวคิดของผู้อื่นให้ สามารถช่วยเหลือตนเองได้			
3.5	รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ			
3.6	เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหา			
3.7	สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น			
3.8	เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน			
3.9	เมื่อมีปัญหา มีการรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำในการแก้ปัญหาใดๆ			
3.10	ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กรอย่างเคร่งครัด			
3.11	ยอมรับความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน			
3.12	สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกันและกัน			
3.13	อุทิศตน เพื่อความสำเร็จของงาน			
3.14	พยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์			
3.15	ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยไม่มีการร้องขอ			
3.16	กำหนดเป้าหมายชัดเจน			
4. การมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี				
4.1	มีการส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กรได้			

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหารการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2	+1	0	-1
4.2	มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อใ้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย			
4.3	มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการใ้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด			
4.4	มีการกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถดำเนินการใ้จริงในทางปฏิบัติ			
4.5	มีการกำหนดทิศทางขององค์กรใ้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร			
4.6	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน			
4.7	มีการกำกับ ติดตาม และการประเมินผลการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ			
4.8	มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ พันธะกิจ และเป้าหมายขององค์กร ใ้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน			
4.9	เปิดโอกาสใ้บุคลากรใ้สื่อสาร ใ้ตอบ แบบ 2 ทิศทาง เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง			
4.10	มีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรใ้กับบุคลากรขององค์กร			
4.11	มีการสื่อสาร เผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธะกิจ และเป้าหมายขององค์กร ใ้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน			
4.12	การสร้างความผูกพันและความร่วมมือภายในองค์กร			
4.13	การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันในทุกระดับ			
4.14	การเปิดโอกาสใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร			

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหารการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2	+1	0	-1
4.15	การมอบอำนาจในการตัดสินใจการดำเนินการให้แก่บุคลากรฝ่าย ต่างๆ			
4.16	มีวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำเสนอ แนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร			
4.17	สนับสนุนให้สร้างสรรค์หมั่นปรับปรุงกระบวนการ การทำงาน ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ			
4.18	มีมุมมองที่แตกต่างเพื่อปรับปรุงการทำงานใหม่ในส่วนงานเพื่อให้ งานมีประสิทธิภาพ			
4.19	สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการบริการเพื่อสร้างความเป็นเลิศ			
4.20	สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริการ			
5. การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ				
5.1	ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรที่ร่วมงานทุกคน			
5.2	เข้าใจความรู้สึกของบุคลากรแม้ไม่ได้อธิบายด้วยคำพูด			
5.3	เข้าใจถึงความต้องการจำเป็นของบุคลากร			
5.4	เข้าใจบุคลากรมากกว่าเรียกร้องให้บุคลากรมาเข้าใจตัวเอง			
5.5	ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่าง บุคคล			
5.6	ยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์			
5.7	เคารพมติส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง			
5.8	ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกันมองว่าบุคลากรมีคุณค่า และสามารถพัฒนาได้			
5.9	ให้ความสำคัญกับทุกคนทุกตำแหน่ง			
5.10	ช่วยให้บุคลากรรู้เท่าทันอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด			

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหารการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2	+1	0	-1
5.11	แสดงออกให้เห็นถึงความห่วงใยบุคลากร			
5.12	มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงจังและค้นหาวิธีเพื่อ บริการผู้อื่น			
5.13	มีความเมตตากรุณาและให้อภัยต่อบุคลากร			
5.14	ยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาสแก่บุคลากร			
6. ความนอบน้อม				
6.1	พร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด ด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้มี ความคิดเห็นแตกต่างจากความคิดเห็นของตน			
6.2	สนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อได้มีโอกาสรับฟังข้อ ชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ			
6.3	แสดงความชื่นชมและเคารพผู้อื่นสูงกว่าทั้งด้านวัยวุฒิ และ คุณวุฒิ			
6.4	ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร			
6.5	เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดถึ ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดๆ ในการแก้ปัญหา			
6.6	ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีชีวิตชีวา			
6.7	สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้างได้ง่ายและเหมาะสม			
6.8	ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร หากมีการขัดจังหวะ จะมีการอธิบายเหตุผลและเปิดโอกาสให้พูดต่อไป			
6.9	แสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อบุคลากร			
6.10	แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบกระด้าง			

ตาราง 39 แสดงการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง (IOC)
ของแบบสอบถาม

ตอนที่	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						รวม	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
2	1.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	1.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	1.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	1.4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	1.5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	1.6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	1.7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	1.8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	1.9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	1.10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	2.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	2.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	2.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	2.4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	2.5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	2.6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	2.7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	3.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	3.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
	3.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	
3.4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1		
3.5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1		
3.6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1		
3.7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1		
3.8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1		

ตาราง 39 (ต่อ)

ตอนที่	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	
	3.9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3.10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3.11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3.12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3.13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3.14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3.15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3.16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	1.16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ตาราง 39 (ต่อ)

ตอนที่	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	สรุป
	4.19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6.1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6.2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6.3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6.4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6.5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6.6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6.7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6.8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6.9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6.10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ตาราง 39 (ต่อ)

ตอนที่	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	สรุป
3	1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
	8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ตาราง 40 แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายชื่อ (r) ทั้งฉบับ ภาวะผู้นำการ
ให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก (r)	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก (r)	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก (r)
ด้านการให้บริการตามบทบาทหน้าที่					
1.	0.32	2.	0.44	3.	0.39
4.	0.52	5.	0.36	6.	0.29
7.	0.21	8.	0.40	9.	0.33
10.	0.53				
ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร					
1.	0.43	2.	0.28	3.	0.44
4.	0.42	5.	0.57	6.	0.45
7.	0.51				
ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน					
1.	0.53	2.	0.41	3.	0.48
4.	0.48	5.	0.44	6.	0.47
7.	0.47	8.	0.41	9.	0.60
10.	0.42	11.	0.48	12.	0.53
13.	0.50	14.	0.54	15.	0.51
16.	0.60				
ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี					
1.	0.45	2.	0.48	3.	0.50
4.	0.51	5.	0.45	6.	0.52
7.	0.50	8.	0.49	9.	0.40
10.	0.32	11.	0.46	12.	0.50
13.	0.46	14.	0.41	15.	0.36
16.	0.45	17.	0.49	18.	0.45
19.	0.49	20.	0.44		

ตาราง 40 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก (r)	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก (r)	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก (r)
ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ					
1.	0.50	2.	0.46	3.	0.44
4.	0.34	5.	0.37	6.	0.38
7.	0.43	8.	0.44	9.	0.49
10.	0.39	11.	0.50	12.	0.45
13.	0.48	14.	0.49		
ด้านความอ่อนน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
1.	0.58	2.	0.51	3.	0.49
4.	0.53	5.	0.50	6.	0.46
7.	0.47	8.	0.58	9.	
10.	0.56				

ตาราง 41 แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) ทั้งฉบับ ความพึงพอใจในการให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)
ด้านการให้บริการตามบทบาทหน้าที่					
1.	0.66	2.	0.72	3.	0.66
4.	0.72	5.	0.62	6.	0.70
7.	0.65	8.	0.62	9.	0.76
10.	0.75				
ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร					
1.	0.60	2.	0.42	3.	0.61
4.	0.62	5.	0.81	6.	0.77
7.	0.80				
ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน					
1.	0.79	2.	0.72	3.	0.74
4.	0.53	5.	0.76	6.	0.69
7.	0.68	8.	0.66	9.	0.66
10.	0.59	11.	0.62	12.	0.76
13.	0.73	14.	0.69	15.	0.76
16.	0.74				
ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี					
1.	0.64	2.	0.65	3.	0.57
4.	0.73	5.	0.78	6.	0.73
7.	0.65	8.	0.75	9.	0.69
10.	0.76	11.	0.61	12.	0.66
13.	0.56	14.	0.64	15.	0.52
16.	0.58	17.	0.69	18.	0.65
19.	0.71	20.	0.68		

--	--	--	--	--	--

ตาราง 41 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก (r)	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก (r)	ข้อที่	ค่าอำนาจ จำแนก (r)
ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ					
1.	0.69	2.	0.70	3.	0.76
4.	0.70	5.	0.58	6.	0.64
7.	0.67	8.	0.58	9.	0.67
10.	0.60	11.	0.75	12.	0.66
13.	0.71	14.	0.64		
ด้านความนอบน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
1.	0.65	2.	0.80	3.	0.66
4.	0.68	5.	0.68	6.	0.66
7.	0.57	8.	0.45	9.	0.63
10.	0.62				



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำให้บริการของทหารเหล่า การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ผู้วิจัย

พันตรีทัศนัย ชัยมาโย

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ประธานกรรมการ

ดร. ละม้าย กิตติพร กรรมการ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

คำชี้แจง :

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่ นายทหารการเงิน นายสิบการเงิน เสมียนการเงิน ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในฝ่าย/แผนกการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2
 2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2
 3. ข้อความที่ปรากฏในแบบสอบถามนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำใ้บริการ เพื่อเป็นข้อให้ท่านพิจารณาว่าท่านได้ปฏิบัติเพียงใดและขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ทั้งนี้ผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้นต่อสหกรณ์และตัวท่านเอง
- ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

พันตรีทัศนัย ชัยมาโย

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโทและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โทรศัพท์มือถือ : 080-7607681

E-mail : Tuschai.chaimayo@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือ เติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก

2. วิชาชีพปัจจุบัน

- นายทหารการเงิน
- นายสิบการเงิน
- เสมียนการเงิน
- ลูกจ้างประจำ
- พนักงานราชการ
- ลูกจ้างชั่วคราว

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อยกว่า 5 ปี
- 5-10 ปี
- มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการ
ของของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2**

คำชี้แจง : โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว ลงในช่อง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ
น้อยที่สุด ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการ มีภาวะผู้นำใ้บริการของของทหารเหล่า การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
0	ยอมรับในข้อจำกัดและความผิดพลาดของ ตน		✓			
00	ตระหนักถึงคุณค่าของเพื่อนร่วมงานทุกคน	✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อ 0 นายทหารการเงิน นายสิบการเงิน เสมียนการเงิน
ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว มีพฤติกรรมการ
ปฏิบัติงานในด้านการยอมรับในข้อจำกัดและความผิดพลาดของตน
อยู่ในระดับมาก

ข้อ 00 นายทหารการเงิน นายสิบการเงิน เสมียนการเงิน
ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว มีพฤติกรรมการ
ปฏิบัติงานในด้านการตระหนักถึงคุณค่าของเพื่อนร่วมงานทุกคน
อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาค ที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1. ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่						
1.1	บริการด้วยความสะดวกรวดเร็ว					
1.2	ช่วยให้คำตอบในการแก้ปัญหาอย่างทันที เมื่อบุคลากรพบปัญหา					
1.3	ให้การช่วยเหลือตามความต้องการของ บุคลากรอย่างทันท่วงที โดยไม่ป้ายเปียง					
1.4	มีการบริการด้วยความเสมอภาคตามลำดับ ก่อนหลัง					
1.5	มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย เพื่อลด ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการให้บริการ					
1.6	นำเสนอเทคนิคและวิธีการให้บริการใหม่ๆ อยู่เสมอ					
1.7	มีการให้บริการแบบครบวงจร					
1.8	ขั้นตอนในการบริการมีความเหมาะสม					
1.9	มีการมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ					
1.10	มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ตลอดเวลา					
2. การมุ่งมั่นพัฒนา และเสริมพลังอำนาจ แก่บุคลากร						
2.1	มีป้ายแสดงขั้นตอนการทำงานติดไว้ในที่ มองเห็นเด่นชัด					
2.2	จัดหาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ					

ข้อที่	พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาค ที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
2.3	มีการสื่อสารการให้บริการอย่างต่อเนื่อง					
2.4	การประชาสัมพันธ์ในทุกด้าน					
2.5	มีการช่วยแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดปกติโดยเร็ว					
2.6	การให้โอกาสบุคลากรในการพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น					
2.7	ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนา บุคลากร					
3. การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน						
3.1	ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิก ในทีม					
3.2	วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ ต่างจากของตน					
3.3	ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น					
3.4	ให้ความมั่นใจ ความสำเร็จ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ต่อแนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือ ตนเองได้					
3.5	รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ					
3.6	เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการ แก้ปัญหา					
3.7	สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะ เกิดขึ้น					
3.8	เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน					

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาค ที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
3.9	เมื่อมีปัญหา มีการรับฟังปัญหาด้วยความ เอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจ กระทำในการแก้ปัญหาใดๆ					
3.10	ปฏิบัติตามตามระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กร อย่างเคร่งครัด					
3.11	ยอมรับความรู้ความสามารถของเพื่อน ร่วมงาน					
3.12	สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกัน และกัน					
3.13	อุทิศตน เพื่อความสำเร็จของงาน					
3.14	พยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงาน อย่างสร้างสรรค์					
3.15	ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยไม่มีการ ร้องขอ					
3.16	กำหนดเป้าหมายชัดเจน					
4. การมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี						
4.1	มีการส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้					
4.2	มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย					
4.3	มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดความ ร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตาม ทิศทางที่กำหนด					

ข้อที่	พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาค ที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
4.4	มีการกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถ ดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ					
4.5	มีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ เสียในองค์กร					
4.6	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ตามทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน					
4.7	มีการกำกับ ติดตาม และการประเมินผล การกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ					
4.8	มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบ อย่างชัดเจน					
4.9	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสาร ได้ตอบ แบบ 2 ทิศทาง เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง					
4.10	มีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ทิศทางขององค์กร ให้กับบุคลากรของ องค์กร					
4.11	มีการสื่อสาร เผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้ บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน					
4.12	การสร้างความผูกพันและความร่วมมือ ภายในองค์กร					
4.13	การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมเพื่อ สร้างความผูกพันในทุกระดับ					

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาค ที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
4.14	การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์องค์กร					
4.15	การมอบอำนาจในการตัดสินใจการ ดำเนินการให้แก่บุคลากรฝ่ายต่างๆ					
4.16	มีวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการ ปรับปรุงและพัฒนาองค์กร					
4.17	สนับสนุนให้สร้างสรรค์หมั้นปรับปรุง กระบวนการ การทำงานของบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ					
4.18	มีมุมมองที่แตกต่างเพื่อปรับปรุงการทำงาน ใหม่ในส่วนงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ					
4.19	สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการบริการเพื่อสร้าง ความเป็นเลิศ					
4.20	สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริการ					
5. การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ						
5.1	ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรที่ร่วมงาน ทุกคน					
5.2	เข้าใจความรู้สึกของบุคลากรแม้ไม่ได้อธิบาย ด้วยคำพูด					
5.3	เข้าใจถึงความต้องการจำเป็นของบุคลากร					
5.4	เข้าใจบุคลากรมากกว่าเรียกร้องให้บุคลากร มาเข้าใจตัวเอง					

ข้อที่	พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาค ที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
5.5	ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล					
5.6	ยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์					
5.7	เคารพมติส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง					
5.8	ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกันมองว่าบุคลากรมีคุณค่าและสามารถพัฒนาได้					
5.9	ให้ความสำคัญกับทุกคนทุกตำแหน่ง					
5.10	ช่วยให้บุคลากรรู้ทำทันอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด					
5.11	แสดงออกให้เห็นถึงความห่วงใยบุคลากร					
5.12	มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงจังและค้นหาวิธีเพื่อบริการผู้อื่น					
5.13	มีความเมตตากรุณาและให้อภัยต่อบุคลากร					
5.14	ยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาสแก่บุคลากร					
6. ความนอบน้อมและการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี						
6.1	พร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด ด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้มีความคิดเห็นแตกต่างจากความคิดเห็นของตน					
6.2	สนับสนุนให้มีแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อได้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อ					

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาค ที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	องค์การ					
6.3	แสดงความชื่นชมและเคารพผู้ใหญ่กว่าทั้ง ด้านวัยวุฒิ และคุณวุฒิ					
6.4	ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร					
6.5	เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารรับฟังปัญหาด้วย ความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะ ตัดสินใจกระทำการใดๆ ในการแก้ปัญหา					
6.6	ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีชีวิตชีวา					
6.7	สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้าง ได้ง่ายและเหมาะสม					
6.8	ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร หากมีการขัดจังหวะ จะมีการอธิบายเหตุผล					
6.9	และเปิดโอกาสให้พูดต่อไป แสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อ บุคลากร					
6.10	แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบ กระด้าง					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเฝ้าบริการของทหาร เหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

คำชี้แจง ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเฝ้าบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาเพิ่มเติม ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ในสดมภ์วิธีการพัฒนา

ตัวอย่าง

วิธีการพัฒนา	ลำดับ ความสำคัญ	ควรให้คะแนน (สำหรับผู้วิจัย)
การใช้กรณีศึกษา	5	4
การติดตาม และประเมินผล	6	3
การใช้ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำเฝ้าบริการ	4	5
การฝึกปฏิบัติการใช้ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำเฝ้าบริการ	3	6
การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	1	8
การศึกษาดูงาน Best Practice	2	7
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม	7	2
การให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน	8	1

จากตัวอย่างแสดงว่า ในการคิดคะแนนผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้ คือ จากวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มีทั้งสิ้น 8 วิธี

ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอันดับที่ 1 ผู้วิจัยให้คะแนน 8 คะแนน

ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอันดับที่ 2 ผู้วิจัยให้คะแนน 7 คะแนน

ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอันดับที่ 3 ผู้วิจัยให้คะแนน 6 คะแนน

ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอันดับที่ 4 ผู้วิจัยให้คะแนน 5 คะแนน

ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอันดับที่ 5 ผู้วิจัยให้คะแนน 4 คะแนน

ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอันดับที่ 6 ผู้วิจัยให้คะแนน 3 คะแนน

ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอันดับที่ 7 ผู้วิจัยให้คะแนน 2 คะแนน

ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอันดับที่ 8 ผู้วิจัยให้คะแนน 1 คะแนน

ส่วนข้อเสนออื่นๆ ผู้วิจัยใช้วิธีการนับความถี่ เช่น การมีผู้สอนแนะด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ

**แบบประเมินรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา
เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารของทหารเหล่าการเงิน
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2**

ผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เกณฑ์การประเมิน

5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง เหมาะสมมาก

3 หมายถึง เหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง เหมาะสมน้อย

1 หมายถึง เหมาะสมน้อยที่สุด

ผู้วิจัย

พันตรีทัศนัย ชัยมาโย

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

080-7607681

รายการประเมิน		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ						
1.	หลักการ
2.	จุดมุ่งหมาย
3.	กระบวนการพัฒนา
4.	ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ					
	4.1 ชุดที่ 1 ด้านการตามบทบาทหน้าที่
	1) วัตถุประสงค์
	2) เนื้อหา
	3) วิธีการพัฒนา
	4) สื่อแหล่งเรียนรู้
	5) เอกสารอ้างอิง
	6) กิจกรรมการพัฒนา
	4.2 ชุดที่ 2 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและ เสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร
	1) วัตถุประสงค์
	2) เนื้อหา
	3) วิธีการพัฒนา
	4) สื่อแหล่งเรียนรู้
	5) เอกสารอ้างอิง
	6) กิจกรรมการพัฒนา
	4.3 ชุดที่ 3 ด้านการมีส่วนร่วมและการ สร้างชุมชน
	1) วัตถุประสงค์
	2) เนื้อหา
	3) วิธีการพัฒนา
	4) สื่อแหล่งเรียนรู้
	5) เอกสารอ้างอิง

รายการประเมิน		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	6) กิจกรรมการพัฒนา
	4.4 ชุดที่ 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์
	1) วัตถุประสงค์
	2) เนื้อหา
	3) วิธีการพัฒนา
	4) สื่อแหล่งเรียนรู้
	5) เอกสารอ้างอิง
	6) กิจกรรมการพัฒนา
	4.5 ชุดที่ 5 ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ
	1) วัตถุประสงค์
	2) เนื้อหา
	3) วิธีการพัฒนา
	4) สื่อแหล่งเรียนรู้
	5) เอกสารอ้างอิง
	6) กิจกรรมการพัฒนา
	4.6 ชุดที่ 3 ด้านการความชอบน้อม
	1) วัตถุประสงค์
	2) เนื้อหา
	3) วิธีการพัฒนา
	4) สื่อแหล่งเรียนรู้
	5) เอกสารอ้างอิง
	6) กิจกรรมการพัฒนา
5.	การติดตามประเมินผล

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)
...../...../.....



แบบประเมิน

ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

คำชี้แจง แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ก่อนทดลองใช้ และหลังสิ้นสุดการทดลองใช้รูปแบบ โดยผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องลงชื่อ เพราะผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์โดยรวม ทั้งนี้ผลการประเมินผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และผู้วิจัยขอรับรองว่าผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำใ้บริการในครั้งนี จะไม่มีผลกระทบใดๆทั้งสิ้น

แบบประเมิน
ภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก
สังกัดกองทัพบกภาคที่ 2

ข้อที่	พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบก ภาคที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่						
1.1	ตอบสนองต่อความต้องการด้วยความ สะดวกรวดเร็ว					
1.2	ช่วยให้คำตอบในการแก้ปัญหาอย่างทันที เมื่อบุคลากรพบปัญหา					
1.3	ให้การช่วยเหลือตามความต้องการของ บุคลากรอย่างทันท่วงที โดยไม่ป้ายเปียง					
1.4	มีการบริการด้วยความเสมอภาคตามลำดับ ก่อนหลัง					
1.5	มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย เพื่อลด ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการให้บริการ					
1.6	นำเสนอเทคนิคและวิธีการให้บริการใหม่ๆ อยู่เสมอ					
1.7	มีการให้บริการที่จุดเดียว					
1.8	ขั้นตอนในการบริการมีความเหมาะสม					
1.9	มีการมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ					
1.10	มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ตลอดเวลา					

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ ภาคที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
2. การมุ่งมั่นพัฒนา และเสริมพลังอำนาจ แก่บุคลากร						
2.1	มีป้ายแสดงขั้นตอนการทำงานติดไว้ในที่ มองเห็นเด่นชัด					
2.2	จัดหาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์ โดยเฉพาะ					
2.3	มีการสื่อสารการให้บริการอย่างต่อเนื่อง					
2.4	การประชาสัมพันธ์ในทุกด้าน					
2.5	มีการช่วยแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดปกติโดยเร็ว					
2.6	การให้โอกาสบุคลากรในการพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น					
2.7	ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนา บุคลากร					
3. การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน						
3.1	ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิก ในทีม					
3.2	วินิจฉัยสถานการณ์จากมุมมองของคนอื่นที่ ต่างจากของตน					
3.3	ให้เกียรติในความสามารถของผู้อื่น					
3.4	ให้ความมั่นใจ ใจกว้างใจ ความเชื่อมั่น ต่อแนวคิดของผู้อื่นให้สามารถช่วยเหลือ ตนเองได้					
3.5	รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นเสมอ					

ข้อที่	พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ ภาคที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
3.6	เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคลากรในการ แก้ปัญหา					
3.7	สามารถตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะ เกิดขึ้น					
3.8	เรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน					
3.9	เมื่อมีปัญหา มีการรับฟังปัญหาด้วยความ เอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจ กระทำการแก้ปัญหาใดๆ					
3.10	ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กร อย่างเคร่งครัด					
3.11	ยอมรับความรู้ความสามารถของเพื่อน ร่วมงาน					
3.12	สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ กันและกัน					
3.13	อุทิศตน เพื่อความสำเร็จของงาน					
3.14	พยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงาน อย่างสร้างสรรค์					
3.15	ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยไม่มี การร้องขอ					
3.16	กำหนดเป้าหมายชัดเจน					
4. การมีวิสัยทัศน์						
4.1	มีการส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้					

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ ภาคที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
4.2	มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย					
4.3	มีการกระตุ้นบุคลากรเพื่อให้เกิดความ ร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตาม ทิศทางที่กำหนด					
4.4	มีการกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถ ดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ					
4.5	มีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ เสียในองค์กร					
4.6	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ตามทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน					
4.7	มีการกำกับ ติดตาม และการประเมินผล การกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างเป็นระบบ					
4.8	มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบ อย่างชัดเจน					
4.9	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสาร ได้ตอบ แบบ 2 ทิศทาง เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง					
4.10	มีการทบทวนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ทิศทางขององค์กร ให้กับบุคลากรของ องค์กร					
4.11	มีการสื่อสาร เผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้					

ข้อที่	พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพก สังกัดกองทัพ ภาคที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน					
4.12	การสร้างความผูกพันและความร่วมมือ ภายในองค์กร					
4.13	การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมเพื่อ สร้างความผูกพันในทุกระดับ					
4.14	การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์องค์กร					
4.15	การมอบอำนาจในการตัดสินใจการ ดำเนินการให้แก่บุคลากรฝ่ายต่างๆ					
4.16	มีวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการ ปรับปรุงและพัฒนาองค์กร					
4.17	สนับสนุนให้สร้างสรรค์หมั่นปรับปรุง กระบวนการ การทำงานของบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ					
4.18	มีมุมมองที่แตกต่างเพื่อปรับปรุงการทำงาน ใหม่ในส่วนงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ					
4.19	สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการบริการเพื่อสร้าง ความเป็นเลิศ					
4.20	สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริการ					
5. การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ						
5.1	ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรที่ร่วมงาน ทุกคน					

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ ภาคที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
5.2	เข้าใจความรู้สึกของบุคลากรแม้ไม่ได้อธิบาย ด้วยคำพูด					
5.3	เข้าใจถึงความต้องการจำเป็นของบุคลากร					
5.4	เข้าใจบุคลากรมากกว่าเรียกร้องให้บุคลากร มาเข้าใจตัวเอง					
5.5	ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพในความ แตกต่างระหว่างบุคคล					
5.6	ยินดีที่จะให้ผู้อื่นวิจารณ์และให้คำแนะนำที่ เป็นประโยชน์					
5.7	เคารพมติส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับ ความคิดเห็นของตนเอง					
5.8	ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกันมอง ว่าบุคลากรมีคุณค่าและสามารถพัฒนาได้					
5.9	ให้ความสำคัญกับทุกคนทุกตำแหน่ง					
5.10	ช่วยให้บุคลากรรู้ทำทันอารมณ์แม้ใน สภาวะที่ตึงเครียด					
5.11	แสดงออกให้เห็นถึงความห่วงใยบุคลากร					
5.12	มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอย่าง จริงจังและค้นหาวิธีเพื่อบริการผู้อื่น					
5.13	มีความเมตตากรุณาและให้อภัยต่อบุคลากร					
5.14	ยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาสแก่ บุคลากร					

ข้อที่	พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ ภาคที่ 2	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
6. ความนอบน้อม						
6.1	พร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด ด้วยใจ ที่เปิดกว้าง แม้มีความคิดเห็นแตกต่างจาก ความคิดเห็นของตน					
6.2	สนับสนุนให้มีแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อ ได้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อ องค์การ					
6.3	แสดงความชื่นชมและเคารพผู้ใหญ่มากกว่าทั้ง ด้านวัยวุฒิ และคุณวุฒิ					
6.4	ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร					
6.5	เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารรับฟังปัญหาด้วย ความเอาใจใส่ ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะ ตัดสินใจกระทำการใดๆ ในการแก้ปัญหา					
6.6	ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีชีวิตชีวา					
6.7	สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้าง ได้ง่ายและเหมาะสม					
6.8	ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร หากมีการขัดจังหวะ จะมีการอธิบายเหตุผล					
6.9	และเปิดโอกาสให้พูดต่อไป แสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อ บุคลากร					
6.10	แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบ กระด้าง					



แบบสอบถามความพึงพอใจในการให้บริการของทหารเหล่าการเงิน
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ผู้วิจัย

พันตรีทัศนัย ชัยมาโย

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ประธานกรรมการ

ดร. ละม้าย กิตติพร กรรมการ

**แบบสอบถามความพึงพอใจในการให้บริการของทหารเหล่าการเงิน
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2**

.....
คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามนี้ สำหรับผู้รับบริการของทหารการเงินในกองทัพบก สังกัด กองทัพภาคที่ 2
2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการการปฏิบัติงานที่แสดงออก ถึงการมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนและตรงกับ สภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่า การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะเป็นประโยชน์ ในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ ภาคที่ 2

คำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจากแบบสอบถาม จะวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำเสนอภาพรวมไม่พาดพิงถึงผู้ตอบแบบสอบถามบุคคลใด บุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ และคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่และ หน่วยงานของท่านแต่ประการใด หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามใน ครั้งนี้

พันตรีทัศนัย ชัยมาโย

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโทและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โทรศัพท์มือถือ : 080-7607681

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความหรือช่องว่างที่ตรงกับ
ประสบการณ์ในการทำงาน และวุฒิทางการศึกษาของท่าน

1. ประสบการณ์ในการทำงาน

- () 1 – 5 ปี
- () 6 – 10 ปี
- () 11 ปีขึ้นไป

2. วุฒิกการศึกษา

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี
- () ปริญญาตรี
- () ปริญญาโท
- () ปริญญาเอก

**ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการให้บริการของทหารเหล่าการเงิน
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2**

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ ภาคที่ 2	ระดับความพึงพอใจ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1.ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่						
1.1	ให้การด้วยความสะดวกรวดเร็ว					
1.2	ตอบข้อซักถามได้ทันที					
1.3	เจ้าหน้าที่ให้ความช่วยเหลือโดยไม่บ่ายเบี่ยง					
1.4	ให้การบริการด้วยความเสมอภาคตามลำดับ ก่อนหลัง					
1.5	เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการใช้ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย					
1.6	มีการนำเสนอการให้บริการใหม่ๆ อยู่เสมอ					
1.7	มีการให้บริการตอนพักเที่ยง					
1.8	มีขั้นตอนในการบริการมีความเหมาะสม					
1.9	รู้สึกว่าได้รับการบริการที่เป็นเลิศ					
1.10	ได้รับการบริการที่มีคุณภาพ					
2. การมุ่งมั่นพัฒนา และเสริมพลังอำนาจ แก่บุคลากร						
2.1	มีป้ายแสดงขั้นตอนการทำงานติดไว้อย่าง ชัดเจน					
2.2	มีบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ					
2.3	มีการสื่อสารเข้าใจง่าย					
2.4	มีการประชาสัมพันธ์โครงการใหม่ๆ ที่มี					

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ ภาคที่ 2	ระดับความพึงพอใจ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	ประโยชน์					
2.5	เจ้าหน้าที่ช่วยอธิบายข้อข้องใจอย่างรวดเร็ว					
2.6	ให้โอกาสสอบถามข้อสงสัย					
2.7	รู้สึกถึงการมีความสำคัญ					
3. การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน						
3.1	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริการ					
3.2	ความมุ่งมั่น ยินดี และเต็มใจให้บริการ					
3.3	เจ้าหน้าที่ให้เกียรติผู้มารับบริการ					
3.4	ได้รับความเชื่อมั่น					
3.5	เจ้าหน้าที่รับฟังความคิดเห็น					
3.6	ได้รับความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาขัดข้อง					
3.7	ไม่มีความล่าช้าในการบริการ					
3.8	เจ้าหน้าที่มีความเอาใจใส่เป็นอย่างดี					
3.9	มีการรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่					
3.10	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความเป็นมิตร					
3.11	บริการด้วยความรวดเร็ว					
3.12	จัดบรรยากาศสถานที่ให้บริการเหมาะสม					
3.13	เจ้าหน้าที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติ หน้าที่ เช่น ไม่ขอสิ่งตอบแทน					
3.14	มีการแสดงออกถึงความมีส่วนร่วมในชุมชน					
3.15	ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนโดยไม่มีการร้องขอ					
3.16	มีการกำหนดเวลาในการรอคอยชัดเจน					
4. การมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี						

ข้อที่	พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำไปบริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ ภาคที่ 2	ระดับความพึงพอใจ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
4.1	เจ้าหน้าที่ให้บริการตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้					
4.2	มีความสะดวกรวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา					
4.3	มีป้ายประกาศหรือแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ					
4.4	มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
4.5	เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญในการให้บริการ					
4.6	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ มีความชัดเจน					
4.7	การจัดลำดับขั้นตอนการให้บริการตามที่ประกาศไว้					
4.8	มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้ทราบอย่างชัดเจน					
4.9	เปิดโอกาสซักถาม เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง					
4.10	มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีและเป็นรูปธรรม					
4.11	มีการสื่อสาร เผยแพร่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน					
4.12	การให้บริการตามลำดับก่อนหลัง เช่น มาก่อนต้องได้รับบริการก่อน					
4.13	ความเต็มใจและความพร้อมในการให้บริการอย่างสุภาพ					
4.14	จุด /ช่อง การให้บริการมีความเหมาะสมและ					

ข้อที่	พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ ภาคที่ 2	ระดับความพึงพอใจ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	เข้าถึงได้ สะดวก					
4.15	มีความชัดเจนในการอธิบาย ชี้แจง และ แนะนำขั้นตอนการให้บริการ					
4.16	ความเหมาะสมในการแต่งกายของผู้ ให้บริการ					
4.17	มีกระบวนการให้บริการที่ง่าย ไม่ซับซ้อน					
4.18	มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ไม่ขอสิ่งตอบแทน					
4.19	มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการบริการเพื่อ สร้างความเป็นเลิศ					
4.20	มีนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริการ					
5. การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ						
5.1	รู้สึกถึงการมีคุณค่าเวลามารับบริการ					
5.2	เจ้าหน้าที่เข้าใจในความต้องการของท่าน เพียงใด					
5.3	ได้รับความเอาใจใส่จากเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ					
5.4	เจ้าหน้าที่ยินดีรับฟังและเต็มใจบริการ					
5.5	ปฏิบัติต่อผู้มารับบริการด้วยความเคารพ					
5.6	เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถ ในการ ให้บริการ					
5.7	จัดการสืบค้นข้อมูลข่าวสารรับฟังคำแนะนำ ที่เป็นประโยชน์					
5.8	ยึดหลักความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน					

ข้อที่	พฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่แสดงออกถึง การมีภาวะผู้นำใ้บริการของทหาร การเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ ภาคที่ 2	ระดับความพึงพอใจ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
5.9	ให้ความสำคัญกับทุกคนที่มาใช้บริการ					
5.10	รู้ทันทันอารมณ์แม้ในสภาวะที่ตึงเครียด					
5.11	แสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจจริง					
5.12	มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้มารับบริการ อย่างจริงจังและค้นหาวิธีเพื่อบริการผู้อื่น					
5.13	แสดงความเป็นมิตรกับผู้มารับบริการ					
5.14	ยอมรับความผิดพลาดและแก้ไข					
6. ความอ่อนน้อมและการมีมนุษยสัมพันธ์						
6.1	ความสุภาพ กริยามารยาท ของเจ้าหน้าที่					
6.2	รับฟังความคิดเห็น					
6.3	เจ้าหน้าที่ที่มีความเสียสละ มีน้ำใจ					
6.4	ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการทุกคน					
6.5	รับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ละเอียดยถิ ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดๆ ในการแก้ปัญหา					
6.6	ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีชีวิตชีวา					
6.7	สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้รับบริการ ได้ง่ายและเหมาะสม					
6.8	รู้จักกาลเทศะ					
6.9	ความเต็มใจและความพร้อมในการ ให้บริการอย่างสุภาพ					
6.10	แสดงกริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบ กระด้าง					

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ ศธ ๐๕๔๖.๓๒/ว ๕๓๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรี
 ๖๘๐ ถนนโย ต.ธาตุเชิงชุม
 อ.เมือง จ.สุพรรณบุรี ๕๗๐๐๐

๑ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน พลตรีชูชาติ สุกใส

ด้วย ร้อยเอกทัศนัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรี กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรี ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

U. eum

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
 ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
 อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัศนัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๙๓๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

ด้วย ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สาธิต บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทฤษฎี อิมภผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๙๓๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล

ด้วย ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภานล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๙๖๐ ๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๓๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน พันเอกประพัฒน์ ลากักดี

ด้วย ร้อยเอกทักษิณ ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ต.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สาธิต บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

U eumm

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทักษิณ ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๓๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน พันเอกไชยง เพียรวิบูลย์

ด้วย ร้อยเอกทัศนัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศ.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สาอันท บัญโญ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัศนัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑ .

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๓๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน พันโทศุภชัย กุลกานนท์

ด้วย ร้อยเอกทัศนัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทฤษฎี อัมภผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัศนัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑ .

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๓๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคม ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน พันโทสุเทพ วงศ์อุดม

ด้วย ร้อยเอกทัศนัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

M. euniv

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภานล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัศนัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๓ .

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๙๓๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.บิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน พันโทหญิง สุกัญญา คลังทอง

ด้วย ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑ .

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๓๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน พันตรีวิริยุทธ ศรีจันทร์

ด้วย ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทานุชัย อัมภานล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑ .

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๙๓๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๓ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

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

ด้วย ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ต.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญโอบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทศชัย อิมภผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐๗๖๘๑

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ ศธ ๐๕๔๖.๑๒/ว ๙๓๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๓ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

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

ด้วย ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ต.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(Signature)

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐๗๖๘๑

ที่ ศร ๐๕๕๒.๑๒/ว ๙๓๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลนา สุวรรณไตรย์

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

ด้วย ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมมาผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๙๓๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิติโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
เรียน พันเอกประพัฒน์ ลามภักดี

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

ด้วย ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ทานูชัช อัมภานผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐๗๖๘๑



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๙๓๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน พันเอกไชยง เพียรวิบูลย์

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

ด้วย ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

V. amun

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๓๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๓ กรกฎาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
เรียน พันโทศุภชัย กุลกานนท์

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

ด้วย ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศ.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทนายชัย อัมภาน)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐๗๖๘๑

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ฝกง.มทบ.๒๓ (โทร.๒๕๐๓๓)

ที่ กท ๐๕๘๒.๖๖.๐๘๑/๕๗/ร. วันที่ ๒๕ มี.ย. ๖๒

เรื่อง ขออนุมัติจัด Unit school เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพก

สังกัด มทบ.๒๓

เรียน ผบ.มทบ.๒๓ (ผ่าน กกท.มทบ.๒๓)

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการจัด Unit school เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินใน
กองทัพก สังกัด มทบ.๒๓ จำนวน ๑ ฉบับ

๑. ฝกง.มทบ.๒๓ มีความประสงค์จัดอบรม Unit school เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำใ้
บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพก สังกัด มทบ.๒๓ โดยวิทยากรผู้บรรยาย คือ พ.ต.ดร.วีรยุทธ
ศรีจันทรา อาจารย์โรงเรียนทหารการเงิน กรมการเงินทหารบก ขึ้นในวันที่ ๒๕ - ๒๖ ก.ค. ๖๒ เวลา
๐๘.๓๐ น. ถึง ๑๗.๐๐ น. เพื่อพัฒนาทักษะด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการเงิน มทบ.๒๓ และ
เจ้าหน้าที่ในฝ่ายการเงินของ นชต. มทบ.๒๓ ที่มีต่อผู้มารับบริการจากฝ่ายการเงิน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา
ทุกระดับชั้น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอก เพื่อสร้างทัศนคติในการทำงานด้านบริการที่ดี
แก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน และเกิดความพึงพอใจทั้งผู้ให้บริการ และผู้มารับบริการส่งผลให้เจ้าหน้าที่การเงิน
และหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อไป โดยมีผู้เข้ารับการฝึกอบรม
ดังต่อไปนี้

๑.๑ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายการเงิน มทบ.๒๓	จำนวน ๒๐ นาย
๑.๒ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินของหน่วยรับการสนับสนุน	จำนวน ๒๐ นาย
รวมผู้เข้าอบรมทั้งสิ้น	จำนวน ๔๐ นาย

๒. ตามข้อ ๑ ฝกง.มทบ.๒๓ พิจารณาแล้วเห็นควรดำเนินการดังนี้

๒.๑ อนุมัติให้ศูนย์การศึกษาค่ายศรีพัชรินทร เป็นสถานที่ในการจัดฝึกอบรม

๒.๒ ฝสส.มทบ.๒๓ สนับสนุนเครื่องขยายเสียง

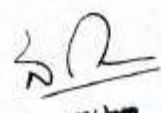
๒.๓ ฝกง.มทบ.๒๓ และฝกง. ของหน่วยรับการสนับสนุน ส่งเจ้าหน้าที่การเงินมารับการ
ฝึกอบรมในวันและเวลาที่กำหนด

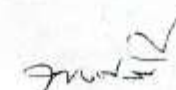
๓. ข้อเสนอ เห็นควรดำเนินการดังนี้

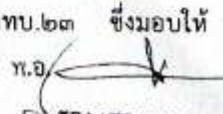
๓.๑ อนุมัติให้ดำเนินการในข้อ ๒

๓.๒ สำเนาให้ ศูนย์การศึกษาค่ายศรีพัชรินทร, ฝสส.มทบ.๒๓, ร.๘, ร.๘ พัน.๒,
ร.๘ พัน.๓, ป.๓ พัน.๘, พล.ม.๓, ม.๖, ม.๖ พัน.๖, ม.๗, ม.๗ พัน.๑๔, ศฝ.นศท.มทบ.๒๓, และ
รท.ค่ายศรีพัชรินทร

จึงเรียนมาเพื่อกรุณาพิจารณาในข้อ ๓ ทั้งนี้อยู่ในอำนาจของ ผบ.มทบ.๒๓ ซึ่งมอบให้
รอง ผบ.มทบ.๒๓ (๑) อนุมัติตามคำสั่ง มทบ.๒๓ ที่ ๖๘๓/๒๕๖๒ ลง ๑๘ ต.ค. ๖๒

ผู้คิดในข้อ...จ...
คำปรึกษา
รับคำสั่ง
พ.อ. 

พ.ท. 
(ทงศรัพี อินคมนตรี)
ฝกง.มทบ.๒๓

พ.อ. 
รอง ผบ.มทบ.๒๓
ฝกง.มทบ.๒๓
เห็นควรอนุมัติในข้อ ๓
ร.๘ พัน.๓, ร.๘ พัน.๒, ร.๘ พัน.๑, ร.๘ พัน.๔, ร.๘ พัน.๕, ร.๘ พัน.๖, ร.๘ พัน.๗, ร.๘ พัน.๘, ร.๘ พัน.๙, ร.๘ พัน.๑๐, ร.๘ พัน.๑๑, ร.๘ พัน.๑๒, ร.๘ พัน.๑๓, ร.๘ พัน.๑๔, ร.๘ พัน.๑๕, ร.๘ พัน.๑๖, ร.๘ พัน.๑๗, ร.๘ พัน.๑๘, ร.๘ พัน.๑๙, ร.๘ พัน.๒๐

ที่ ศธ ๐๕๔๒/ว ๓๕๔๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๒๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยเอกทัศนชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ คร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษารั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญชิตปรีชา)
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รักษาการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัศนชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๔๒/ว ๓๕๙๙



มณฑลทหารบกที่ ๒๙
 รับที่ 379 7177
 วันที่ 19 / 9.9. / 61
 เวลา 1600
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
 ๒๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม
 อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๒๙

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพภาคที่ ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ขาญชีพริษา)

รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รักษาการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ที่ กท ๐๔๔๒.๓๕/๒๓๑๕



380 66 97
14 ธ.ค. 2561
15:51

มณฑลทหารบกที่ ๒๘
ค่ายศรีสองรัก
อำเภอเมืองเลย
จังหวัดเลย ๔๒๑๐๐

MO พฤศจิกายน ๒๕๖๑

443
17 ธ.ค. 2561
09:07

เรื่อง อนุญาตให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อ้างถึง หนังสือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ ศธ ๐๕๔๒/ว ๓๕๔๔ ลง ๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๑

ตามอ้างถึง มณฑลทหารบกที่ ๒๘ มีความยินดีที่นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จะเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงิน ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ ๒"

มณฑลทหารบกที่ ๒๘ พิจารณาแล้ว อนุญาตให้นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยได้

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

พันเอก 

(วิทยา ทรงจรยา)

รองผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๒๘ ทำการแทน

ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๒๘

กองกำลังพล

โทร ๐ - ๔๒๐๗ - ๑๑๗๘ - ๘๖ ต่อ ๒๕๐๓๑

เรียน ผู้บังคับการมณฑลทหารบกที่ ๒๘
- 14 ธ.ค. ๒๕๖๑

๐๖ - ๕
14 ธ.ค. ๖1

- กทพ ๑๔.๑๑.๒๐๖๑

U ammv

14 ธ.ค. ๖1

ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๒๘

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๙๖๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโยธา ตำบลเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบรูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ จำนวน ๑ เล่ม
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบรูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๙๖๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ ตำบลเมืองเก่า
อำเภอเมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตตรวจสอบรูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ จำนวน ๑ เล่ม
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๓๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตตรวจสอบรูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๙๖๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบรูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ จำนวน ๑ เล่ม
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ
ภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์
ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบ
รูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๙๖๐ ๙๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๙๖๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบรูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ
เรียน พันเอกประพัฒน์ ลาภภักดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ จำนวน ๑ เล่ม
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบก
ภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์
ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบ
รูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทฤษฎี อัมภาสล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๔๖๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๔ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบรูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ
เรียน พันเอกไชยง เพียรวิบูลย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ จำนวน ๑ เล่ม
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ
ภาคที่ ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ต.) โดยมี รองศาสตราจารย์
ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบ
รูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทฤษฎีชัย อัมภากล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๙๖๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบรูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ
เรียน พันโทศุภชัย กุลกานนท์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ จำนวน ๑ เล่ม
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์
ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบ
รูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทศชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๙๖๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๒๘๐ ถนนมิตรภาพ
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบรูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำไฝบริการ
เรียน พันโทสุเทพ วงศ์อุดม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำไฝบริการ จำนวน ๓ เล่ม
๒. แบบประเมิน จำนวน ๓ ชุด

ด้วย ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไฝบริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบก
ภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์
ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบ
รูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำไฝบริการ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

V. aumv

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัตชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๒/ว ๙๖๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบรูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ
เรียน พันโทหญิง สุกัญญา คลังทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ จำนวน ๑ เล่ม
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยเอกทัศนัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบรูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทนายชัย อัมมามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัศนัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๒/ว ๙๖๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ ตำบลเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุมัติกระทรวงศึกษาธิการตรวจสอบรูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ
เรียน พันตรีวีรยุทธ ศรีจันทร์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ จำนวน ๑ เล่ม
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยเอกทัศนชัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพ
ภาคที่ ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์
ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุมัติกระทรวงศึกษาธิการในการตรวจสอบ
รูปแบบและคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

U. ocumv

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน ร้อยเอกทัศนชัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ฝก.มทบ.๒๓
 ที่ กท ๐๔๘๒.๖๖.๐๘/๐๕๑๐ (โทร ๒๔๐๓๓)
 เรื่อง ขออนุมัติจัดการไปศึกษาดูงาน เรื่อง "การพัฒนาการให้บริการ" ที่ คลังจังหวัดขอนแก่น
 เรียน ผบ.มทบ.๒๓ (ผ่าน กกพ.มทบ.๒๓)

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการศึกษาดูงาน เรื่อง "การพัฒนาการให้บริการ" ที่ คลังจังหวัดขอนแก่น

๑. ฝก.มทบ.๒๓ มีความประสงค์ที่จะพัฒนาการให้บริการของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการเงิน และเพื่อเสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบหน้าที่และมีจิตใจรักงานบริการที่ดีมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการต่อผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และบุคคลภายนอก เพื่อสร้างทัศนคติในการทำงานด้านบริการที่ดีแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน และเกิดความพึงพอใจทั้งผู้ให้บริการ และผู้มารับบริการ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่การเงิน และหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อไป จึงขออนุมัติจัดการศึกษาดูงานเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการให้บริการ ที่คลังจังหวัดขอนแก่น ในวันพุธที่ ๒๔ ก.ค.๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๖.๐๐ น. โดยมีผู้เข้ารับการศึกษาดูงานดังต่อไปนี้

- | | |
|------------------------------|--------------|
| ๑.๑ นายทหารสัญญาบัตร | จำนวน ๕ นาย |
| ๑.๒ นายสิบ | จำนวน ๑๐ นาย |
| ๑.๓ ลูกจ้าง และพนักงานราชการ | จำนวน ๓ นาย |
| รวมผู้เข้ารับการศึกษาดูงาน | จำนวน ๑๘ นาย |

๒. ตามข้อ ๑. เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ฝก.มทบ.๒๓ พิจารณาแล้วเห็นควรดำเนินการดังนี้

๒.๑ สขส.มทบ.๒๓ สนับสนุน รถส.ขนาดเล็ก จำนวน ๑ คัน พร้อมพลขับ ใน ๒๔ ก.ค.๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ น.

๒.๒ ผพธ.มทบ.๒๓ สนับสนุน สป.๓

๓. ข้อเสนอ เห็นควรดำเนินการดังนี้

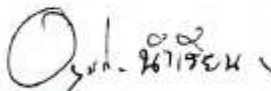
๓.๑ ขออนุมัติให้ดำเนินการตามข้อ ๒

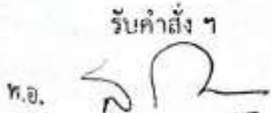
๓.๒ เวียน รอง ผบ.มทบ.๒๓ (๒) เพื่อกฎมาทราบ

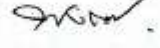
๓.๓ เวียน รอง เสธ.มทบ.๒๓ (๒), ทก.สธ.มทบ.๒๓ และสำเนาให้ กกพ.มทบ.๒๓, ผพธ.

มทบ.๒๓, สขส.มทบ.๒๓ ทราบ เพื่อดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง

จึงเรียนมาเพื่อกรุณาพิจารณาอนุมัติในข้อ ๓. ทั้งนี้อยู่ในอำนาจของ ผบ.มทบ.๒๓ ซึ่งมอบให้ เสธ.มทบ.๒๓ อนุมัติตามคำสั่ง มทบ.๒๓ ที่ ๖๘๓/๒๕๖๑ ลง ๑๘ ต.ค.๖๑


 รับคำสั่ง ฯ

ท.อ. 
 เสธ.มทบ.๒๓
 ๑๗/๗๓/๖๒

พ.ท. 
 (พงศ์รพี อินคมนตรี)
 ฝก.มทบ.๒๓

ท.อ. 
 รอง เสธ.มทบ.๒๓

ฝก.มทบ.๒๓
 - ให้ขอรถอนุสิติในชื่อ ๓
 พ.ท.
 รองเสธ.มทบ.๒๓
 พ.ท.กษ.อินท
 ๑๘ ก.ค. ๖๒

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๖๑๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตศึกษาตุงานสำนักงานคลังจังหวัดขอนแก่น

เรียน คลังจังหวัดขอนแก่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการศึกษาตุงาน ๑ ชุด

ด้วย พันตรีทัศนัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกภาคที่ ๒" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าหน่วยงานของท่านเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการด้านการให้บริการที่เป็นเลิศ จึงขออนุญาตให้นักศึกษาเข้าศึกษาตุงานในวันพุธที่ ๒๔ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๐๙.๐๐-๑๖.๐๐ น. ณ สำนักงานคลังจังหวัดขอนแก่น อำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน พันตรีทัศนัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ที่ ขก ๐๐๐๓/๒๒๓


 สำนักงานคลังจังหวัดขอนแก่น
 ถนนศูนย์ราชการ ขก ๔๐๐๐๐

๒) กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ตอบรับการศึกษาดูงาน ณ สำนักงานคลังจังหวัดขอนแก่น

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๖๑๘ ลงวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๒

ตามหนังสือที่อ้างถึง พันตรีทัศนัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔๖๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ ๒" จะขอเข้าศึกษาดูงาน ณ สำนักงานคลังจังหวัดขอนแก่น ในวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๖.๐๐ น. ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สำนักงานคลังจังหวัดขอนแก่น ยินดีให้ พันตรีทัศนัย ชัยมาโย และคณะ เข้าศึกษาดูงานในวันและเวลาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุคนธ์ วิจิตรกุลสวัสดิ์)

 นักวิชาการคลังชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน
 คลังจังหวัดขอนแก่น

ฝ่ายบริหารทั่วไป

โทร.๐-๔๓๒๔-๖๖๗๕

โทรสาร ๐-๔๓๒๔-๓๘๑๘

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : kkn@cgd.go.th



ที่ ยว ๐๖๒๓.๑๒/๖๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนโพนพิสัย ตำบลเมือง
ย เมือง จ สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน พันตรี ดร.วิวิทย์ ศรีจันทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พันตรีทัศนัย ชัยมาโย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๕๒๐๒๔๘๑๐๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพบกที่ ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ต.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ละม้าย กิตติพร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จะจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องดังกล่าว

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรอบรมให้ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๘ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๐๘.๓๐-๑๒.๐๐ น. ณ ศูนย์การเรียนรู้ มณฑลทหารบกที่ ๒๓ จังหวัดขอนแก่น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภพล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน พันตรีทัศนัย ชัยมาโย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๗๖๐ ๗๖๘๑

ภาคผนวก ง
ภาพประกอบการวิจัย

ภาพประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงิน
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ระยะที่ 1 การศึกษาดูงานที่คลังจังหวัดขอนแก่น
วันที่ 24 กรกฎาคม 2562



ภาพประกอบ 14 รับฟังการบรรยายที่คลังจังหวัดขอนแก่น



ภาพประกอบ 15 มอบของที่ระลึกแก่คลังจังหวัดขอนแก่น

ภาพประกอบการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ
วันที่ 25 – 26 กรกฎาคม 2562



ภาพประกอบ 16 วิทยากรกำลังดำเนินกิจกรรม



ภาพประกอบ 17 ผู้ร่วมทดลองใช้รูปแบบร่วมกิจกรรม



ภาพประกอบ 18 ผู้ร่วมทดลองใช้รูปแบบร่วมกิจกรรม



ภาพประกอบ 19 ผู้ร่วมทดลองใช้รูปแบบร่วมกิจกรรม



ภาพประกอบ 20 ผู้ร่วมทดลองใช้รูปแบบร่วมกิจกรรม

ภาพประกอบการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของทหารเหล่าการเงิน
ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติการ
วันที่ 31 กรกฎาคม - 11 กันยายน 2562



ภาพประกอบ 21 ผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม



ภาพประกอบ 22 ผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม



ภาพประกอบ 23 วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติกรกำลังดำเนินกิจกรรม



ภาพประกอบ 24 วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติกรกำลังดำเนินกิจกรรม



ภาพประกอบ 25 วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินการกิจกรรม



ภาพประกอบ 26 วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินการกิจกรรม



ภาพประกอบ 27 วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินการกิจกรรม



ภาพประกอบ 28 วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินการกิจกรรม



ภาพประกอบ 29 วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม



ภาพประกอบ 30 วิทยากรและผู้เข้าร่วมการฝึกปฏิบัติการกำลังดำเนินกิจกรรม

ภาพประกอบการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงิน
 ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ระยะที่ 2 การสรุปผลการใช้รูปแบบ
 วันที่ 11 กันยายน 2562



ภาพประกอบ 31 ผู้ทดลองใช้รูปแบบร่วมสรุปรูปแบบ



ภาพประกอบ 32 วิทยากรดำเนินกิจกรรม



ภาพประกอบ 33 ผู้ทดลองใช้รูปแบบร่วมสรุปรูปแบบ



ภาพประกอบ 34 ผู้ทดลองใช้รูปแบบร่วมสรุปรูปแบบ

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	พันตรีทัศนชัย ชัยมาโย
วันเกิด	3 เมษายน 2525
สถานที่เกิด	บ้านเลขที่ 42 หมู่ 2 ตำบลนางัว อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 366 หมู่ 17 ตำบลอากาศ อำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47170 โทร. 080-7607681
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	นายทหารรับ – จ่ายเงิน มณฑลทหารบกที่ 23 ค่ายศรีพัชรินทร อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ฝ่ายการเงิน มณฑลทหารบกที่ 23 ค่ายศรีพัชรินทร อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนชุมชนนางัว อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม
พ.ศ. 2540	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2543	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนนางัวราษฎร์รังสรรค์ อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม
พ.ศ. 2548	บัญชีบัณฑิต (บช.บ.) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2560	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) หมวดยุทธศาสตร์ บัญชีการเงิน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตเฉลิม พระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2562	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จังหวัดสกลนคร