

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมพลกรุงเทพฯ



นายเชษฐดนัย ไชยเผือก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

GUIDELINES FOR DEVELOPMENT OF A SERVANT LEADERSHIP OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER THE BANGKOK ARCHDIOCESE

Mr. Cheddanaï Chaiyapueak



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ
โดย	นายเชษฐดนัย ไชยเผือก
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห)

.....วิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เชษฐรัตน์ ไซยเฟือก : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนใน
สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ (GUIDELINES FOR DEVELOPMENT OF A SERVANT
LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE BANGKOK
ARCHDIOCESE) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. ชญาพิมพ์ อูสาโท, 156 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 2) นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ
ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ประชากรคือ โรงเรียนคาทอลิกในสังกัดอัครสังฆ
มณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 34 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ และครู
ปฏิบัติหน้าที่สอน จำนวน 409 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ
ผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ
ผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของบริหารโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล
กรุงเทพฯในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะย่อยของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสุภาพถ่อมตน รองลงมาคือ การยึดหลักคุณธรรม การเห็นประโยชน์ของผู้อื่น
การสร้างทีม การส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล การเห็นใจและการเยียวยาผู้อื่น ความถูกต้องและ
ความยุติธรรม และ การให้อำนาจ ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆ
มณฑลกรุงเทพฯ วิธีการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์
การพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง
การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ตามลำดับ ได้แนวทางการ
พัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 20 แนวทาง

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็น ลายมือชื่อนิสิต

ผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2558

5783390427 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: SERVANT LEADERSHIP / BANGKOK ARCHDIOCESE

CHEDDANAI CHAIYAPUEAK: GUIDELINES FOR DEVELOPMENT OF A SERVANT LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE BANGKOK ARCHDIOCESE. ADVISOR: ASST. PROF. CHAYAPIM USAHO, Ph.D., 156 pp.

The purposes of this research were to present the conditions and guidelines for development of the servant leadership for school administrators in Bangkok Archdiocese. There are 34 schools under this organization. There will be administrators, heads of department and teachers with a total of 409 respondents. The researcher used a structured questionnaire for the respondents to identify the condition of a servant leadership and the guidelines for development of the school administrators in Bangkok Archdiocese. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation and content analysis. The results were as follows:

The conditions scores were based on eight characteristic factors which includes; Integrity, Altruism, Humility, Empathy and Healing, Personal growth, Fairness and Justice Empowerment and Build a team

The guidelines for development scores were based on five characteristics, which include; Change education, Breakthrough training, Building change strategy, Conscious process design and Conscious process facilitation. There are 20 guidelines for the servant leadership development.

Department:	Educational Policy	Student's Signature
	Management and	Advisor's Signature
	Leadership	
Field of Study:	Educational	
	Administration	
Academic Year:	2015	

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการและวิทยานิพนธ์ ในการเป็นผู้ให้อย่างแท้จริง ทั้งความรู้ กำลังใจ เวลาในการให้คำปรึกษา และแนะนำ ช่วยเหลืออย่างดียิ่งตลอดทุกขั้นตอนของการวิจัย และตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และบาทหลวง ดร.สุรชัย ชุ่มศรีพันธ์ุ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์นี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งในปัจจุบันและอดีตที่ให้ความรู้ทางวิชาการ ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ ตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาตลอดจนการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ อีกทั้งขอขอบคุณรุ่นพี่ เพื่อน และน้องมหาดบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา และสาขาวิชาอื่น ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและความรู้ และเป็นกำลังใจให้กันและกันด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณ บรรดาพระสงฆ์ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง บรรดาสัตบุรุษ และเพื่อนๆที่ ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ และสวดภาวนาให้กระผมอยู่เสมอ อันเป็นพลังสำคัญตั้งแต่เข้าศึกษาจนสามารถประสบความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วย และเหนือสิ่งอื่นใดคือ ขอขอบพระคุณพระเจ้าที่ประทานโอกาสในการเรียน สติปัญญา มิตรภาพ ความช่วยเหลือ และประสบการณ์ดี ๆ มากมายที่เกิดขึ้นในการศึกษาเล่าเรียนในครั้งนี้ ขอโมทนาพระคุณพระเจ้า

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย	4
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
1.6 นิยามศัพท์	7
1.7 วิธีดำเนินการวิจัย.....	8
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้.....	12
2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำ	29
2.3 โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	38
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	48
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	51
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	51

3.2 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	60
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
4.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑล กรุงเทพฯ.....	65
4.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑล กรุงเทพฯ.....	71
4.4 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคม มณฑลกรุงเทพฯ.....	90
4.5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ.....	96
4.6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑล กรุงเทพฯ ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้.....	101
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	105
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	105
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	108
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	112
รายการอ้างอิง.....	116
ภาคผนวก.....	119
ภาค ก. เครื่องมือในการวิจัย.....	120
ภาค ข. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	150
ภาค ค. จดหมายขอความร่วมมือในการวิจัย.....	152
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	156

สารบัญญัตินาม

ตารางที่ 1 ตารางแจกแจงความถี่คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	27
ตารางที่ 2 ตารางสุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน (หัวหน้าฝ่าย) ในสังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ.....	52
ตารางที่ 3 ตารางสุ่มครูผู้สอนในโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	53
ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	61
ตารางที่ 5 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
ตารางที่ 6 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ.....	65
ตารางที่ 7 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ รายชื่อย่อย.....	67
ตารางที่ 8 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ในภาพรวม.....	71
ตารางที่ 9 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ในเรื่องการให้อำนาจ.....	74
ตารางที่ 10 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆ มณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องความถูกต้องและความยุติธรรม.....	76
ตารางที่ 11 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆ มณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการเห็นใจและการเยียวยาผู้อื่น.....	78
ตารางที่ 12 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆ มณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล.....	80
ตารางที่ 13 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆ มณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการสร้างทีม.....	82
ตารางที่ 14 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆ มณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น.....	84

ตารางที่ 15 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการยึดหลักคุณธรรม	86
ตารางที่ 16 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องความสุภาพถ่อมตน	88
ตารางที่ 17 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยนักวิจัย	91
ตารางที่ 18 ความเหมาะสมและความเป็นได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ	96
ตารางที่ 19 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้	101



สารบัญภาพ

รูปภาพที่ 1 สรุปรอบแนวคิดในการวิจัย	6
---	---



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

ขงเบ้ง กล่าวไว้ว่า “มังกรถ้าไร้หัว ทางก็ตีกันเอง ถ้าคานบนเอน คานล่างก็เบี้ยว ถ้าเสาเอกเฉียง เสาโทก็เอน” คำกล่าวของขงเบ้งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำกลุ่ม หากกลุ่มมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง มีศรัทธา มีความสามารถ เปรียบได้กับหัวมังกรที่จะนำให้ทั้งร่างกายไปจนถึงทางเดินทางไปสู่จุดหมายที่ตั้งเอาไว้ แต่หากผู้นำมีภาวะผู้นำต่ำจะเปรียบได้กับคานบนหรือเสาเอกที่เอียงไม่ตรง และส่งผลทำให้ส่วนอื่นๆที่ตามเอนไปไม่ตรงและที่สุดโครงสร้างนั้นอาจจะพังลงมาได้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Kint studio, 2016)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรหรือสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงหมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ (สัมมนา ธรณิตย์, 2553) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่างๆที่ผ่านมา สืบเนื่องมาจากการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำซึ่งมีหลายรูปแบบแล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การเลือกแบบภาวะผู้นำควรคำนึงถึงหลายองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์และบุคลิกภาพของผู้นำเอง

ในศาสนาคริสต์ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำด้วยเช่นกัน คือภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พระเยซูเจ้าผู้เป็นศาสดา ได้แสดงคำสอนเกี่ยวกับคุณสมบัติ บทบาทและอำนาจของผู้นำ พระเยซูเจ้าได้กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ว่า “ในกลุ่มของท่าน ผู้ใดเป็นใหญ่จะต้องรับใช้ผู้อื่น ผู้ใดที่ยกตนขึ้นจะถูกกดให้ต่ำลง ผู้ใดถ่อมตนลงจะได้รับการยกย่องให้สูงขึ้น” (มัทธิว 23 : 11-12) และอีกตอนหนึ่งว่า “กษัตริย์ของคนต่างชาติย่อมเป็นเจ้านายเหนือผู้อื่นและผู้มีอำนาจเรียกตนเองว่าเจ้าบุญนายคุณ แต่ท่านทั้งหลายจงอย่าเป็นเช่นนั้น ท่านที่เป็นผู้ยิ่งใหญ่ที่สุดจงทำเป็นผู้ต่ำที่สุด ผู้เป็นผู้นำจงเป็นผู้รับใช้” (ลูกา 22 : 25-26) และในเวลาที่ยี่สิบสามของพระองค์กำลังแย่งกันเป็นใหญ่ในหมู่พวกเขา พระเยซูเจ้าได้นำคำสอนเรื่องการเป็นผู้รับใช้สอนพวกเขา “ถ้าผู้ใดอยากเป็นคนหนึ่งที่หนึ่งก็ให้ผู้นั้นทำตนเป็นคนสุดท้ายและผู้รับใช้ทุกคน” (มาระโก 9:35) และนอกจากคำสอนของพระเยซูเจ้าแล้ว

พระองค์ทรงแสดงแบบอย่างของการเป็นผู้รับใช้ “เมื่อพระเยซูเจ้าทรงลุกขึ้นจากโต๊ะ ทรงถอดเสื้อคลุม ออกวางไว้ ทรงใช้ผ้าเช็ดตัวคาดสะเอว แล้วทรงเทน้ำลงในอ่าง เริ่มล้างเท้าบรรดาศิษย์และใช้ผ้าที่คาด สะเอวเช็ดให้ แล้วตรัสว่า “ท่านเข้าใจไหมว่าเราทำอะไรให้ท่าน ท่านทั้งหลายเรียกเราว่าอาจารย์และ องค์พระผู้เป็นเจ้า ก็ถูกแล้ว เพราะเราเป็นอย่างนั้นจริงๆ ในเมื่อเราซึ่งเป็นทั้งองค์พระผู้เป็นเจ้าและ อาจารย์ยังล้างเท้าให้ท่าน ท่านก็ต้องล้างเท้าให้กันและกันด้วย เราวางแบบอย่างไว้ให้แล้ว ท่านจะได้ ทำเหมือนกับที่เราทำกับท่าน” (ยอห์น 13 : 4-15)

แนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้ของพระเยซูเจ้า จึงได้รับการถ่ายทอดมาสู่บรรดาศิษย์ของพระเยซู เจ้าตั้งแต่สมัยบรรดาอัครสาวกและส่งต่อคำสอนและแนวคิดแบบผู้รับใช้นี้มาสู่ปัจจุบัน ซึ่งบรรดาพระ สงฆ์และนักบวชในยุคปัจจุบันต่างก็ต้องยึดถือคำสอนและแนวคิดนี้ในชีวิตประจำวัน ในหน้าที่การงาน ที่พวกเขาได้รับ ในองค์กรที่พวกเขาได้อยู่ การเป็นผู้นำของบรรดาศิษย์ของพระเยซูเจ้า ต้องเป็นผู้นำที่มี ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ตามคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้าซึ่งเป็นพระอาจารย์และแบบอย่างของพวกเขา สมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิก ผู้ซึ่งมีหน้าที่ดูแลโรงเรียนคาทอลิกทั่วโลก จึงได้ออกสมณสาส์นว่า ด้วยเรื่องโรงเรียนคาทอลิกเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 1977 ข้อ 62 โดยกำหนดให้โรงเรียนคาทอลิกเป็น “ชุมชนแห่งการรับใช้ที่ไม่สามารถหาสิ่งใดมาทดแทนได้ โรงเรียนคาทอลิกจึงต้องเป็นแหล่งแห่งการรับ ใช้ นักเรียน สมาชิกในโรงเรียนและสังคม” (สภาการศึกษาคาทอลิก, 2551) บรรดาพระสงฆ์และ นักบวชที่ทำงานด้านการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพื่อนำโรงเรียนคาทอลิกให้เป็น แหล่งแห่งการรับใช้ที่แท้จริง

ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในฐานะที่เป็นศิษย์ของพระเยซูเจ้า เป็นผู้สานต่อพันธกิจของ พระองค์ในโลกยุคปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่บรรดาผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกต้องแสดงแบบอย่าง การรับใช้ของพระเยซูเจ้า ให้บรรดาผู้ร่วมงานในโรงเรียน บรรดานักเรียน บรรดาผู้ปกครองเห็นถึง ความรักและการรับใช้ พระสันตะปาปาโยฮัน ปอล ที่ 2 กล่าวแก่บรรดาพระสงฆ์ นักบวชชายหญิง ในพระดำรัสเตือนชีวิตผู้รับเจิมว่า “พวกเขาได้รับการเรียกให้มาเป็นประจักษ์พยานอย่างลึกซึ้งในโลก แห่งการศึกษา ถึงคุณค่าแห่งพระอาณาจักรของเจ้าซึ่งเสนอต่อทุกคน” (สภาการศึกษาคาทอลิก, 2558) ชีวิตที่เป็นประจักษ์แห่งการรับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกที่เป็นพระสงฆ์และนักบวช จึง เป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญของโรงเรียนคาทอลิก

การบริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้ดำเนิน กิจการด้านการศึกษา โดยมีนโยบายว่า “ให้แต่ละวัดมีโรงเรียนของตนเองอย่างน้อยถึงระดับเกณฑ์ บังคับ” และ “ให้พระสงฆ์ทุกองค์ ช่วยกันส่งเสริมและให้การสนับสนุนกิจการโรงเรียนเต็มกำลัง ความสามารถ” การบริหารโรงเรียนจะควบคู่กับวัด จะสอนทั้งวิชาการและคุณธรรมแบบคริสตศาสนา ให้กับบรรดานักเรียน ผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จึงเป็นบรรดาพระสงฆ์และ นักบวช ผู้ที่อุทิศตนทำงานรับใช้พระเจ้าและเพื่อนมนุษย์ การบริหารงานจึงอยู่ในบรรยากาศของ

คาทอลิก เน้นคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้ามาปฏิบัติในการทำงาน ฝ่ายการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้ให้นิยามของการศึกษาคาทอลิกไว้ว่า “การศึกษาคาทอลิก คือ หนทางแห่งความจริง ความรักและการรับใช้” ความจริง ความรักและการรับใช้ จึงเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษาคาทอลิก ในอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่บรรดาผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกทุกท่านจะต้องยึดเอามาเป็นพื้นฐาน ความคิดในการบริหารจัดการโรงเรียนคาทอลิก (อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, 2553)

แต่จากกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ในหลายด้าน รวมไปถึงด้านการศึกษาด้วย โดยเฉพาะอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกได้ถูกกระแสของสังคมทำให้หายไปทีละน้อย ผู้คนในสังคมและผู้ปกครองมองว่าโรงเรียนคาทอลิกเป็นโรงเรียนเอกชนที่เน้นการทำธุรกิจ เน้นด้านวิชาการมากกว่าการอบรมเรื่องศีลธรรม เน้นการแข่งขันด้านวิชาการเพื่อชื่อเสียง จนขาดอัตลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก (สภาการศึกษาคาทอลิก, 2555)

แสดงให้เห็นปัญหาด้านภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ถูกละเลย ทำให้โรงเรียนคาทอลิกออกห่างจากคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้าและแบบอย่างแห่งการรับใช้ของพระองค์ โรงเรียนคาทอลิกจึงไม่ได้เต็มไปด้วยบรรยากาศแห่งการรับใช้ซึ่งกันและกัน แต่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การแบ่งชนชั้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ความรักและการรับใช้ต้องเป็นรากฐานที่สำคัญของโรงเรียนคาทอลิก

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกต้องได้พัฒนาฟื้นฟูขึ้นใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพราะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาโรงเรียนคาทอลิกกลับมาสู่เอกลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิกและมีส่วนสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาคาทอลิก โดยมีรากฐานสำคัญอยู่ที่พระเยซูเจ้า การนำคำสั่งสอนและแบบอย่างของพระเยซูเจ้ามาปฏิรูปการศึกษาคาทอลิกเป็นสิ่งที่ควรกระทำที่สุด เพราะเราจะสามารถกลับไปหาเอกลักษณ์การศึกษาคาทอลิกอย่างที่ควรจะเป็นได้ พระเยซูเจ้าได้ตรัสไว้ว่า “คนทั้งหลายที่ฟังพระวาจาของพระเจ้าและปฏิบัติตามย่อมเป็นสุข” (ลูกา 11 : 28) พระวาจาของพระเยซูเจ้าประโยคนี้น่าจะเป็นกำลังใจให้กับบรรดาผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ในการที่จะทำให้การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยกลับมาสู่เอกลักษณ์ที่ควรจะเป็นอีกครั้งหนึ่ง

1.2 คำถามในการวิจัย

1.2.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นอย่างไร

1.2.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1.3.1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

1.3.2 นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ก. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ใช้แนวคิดของ Yukl (2010) ซึ่งได้ศึกษาค่านิยมที่สำคัญและผลกระทบของผู้รับใช้ต่อผู้ตามและองค์กร และแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Gene Wilkes (2011) ซึ่งได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากหนังสือพระวรสารทั้ง 4 และได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกมา 8 คุณลักษณะ คือ 1) การยึดหลักคุณธรรม 2) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น 3) ความสุภาพถ่อมตน 4) การเห็นใจและการเยียวยาผู้อื่น 5) ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล 6) ความถูกต้องและความยุติธรรม 7) การให้อำนาจ 8) การสร้างทีม

ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) ประกอบด้วย 5 วิธี คือ 1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก 5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

ข. ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูล

1.4.2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนคาทอลิกในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 34 โรงเรียน

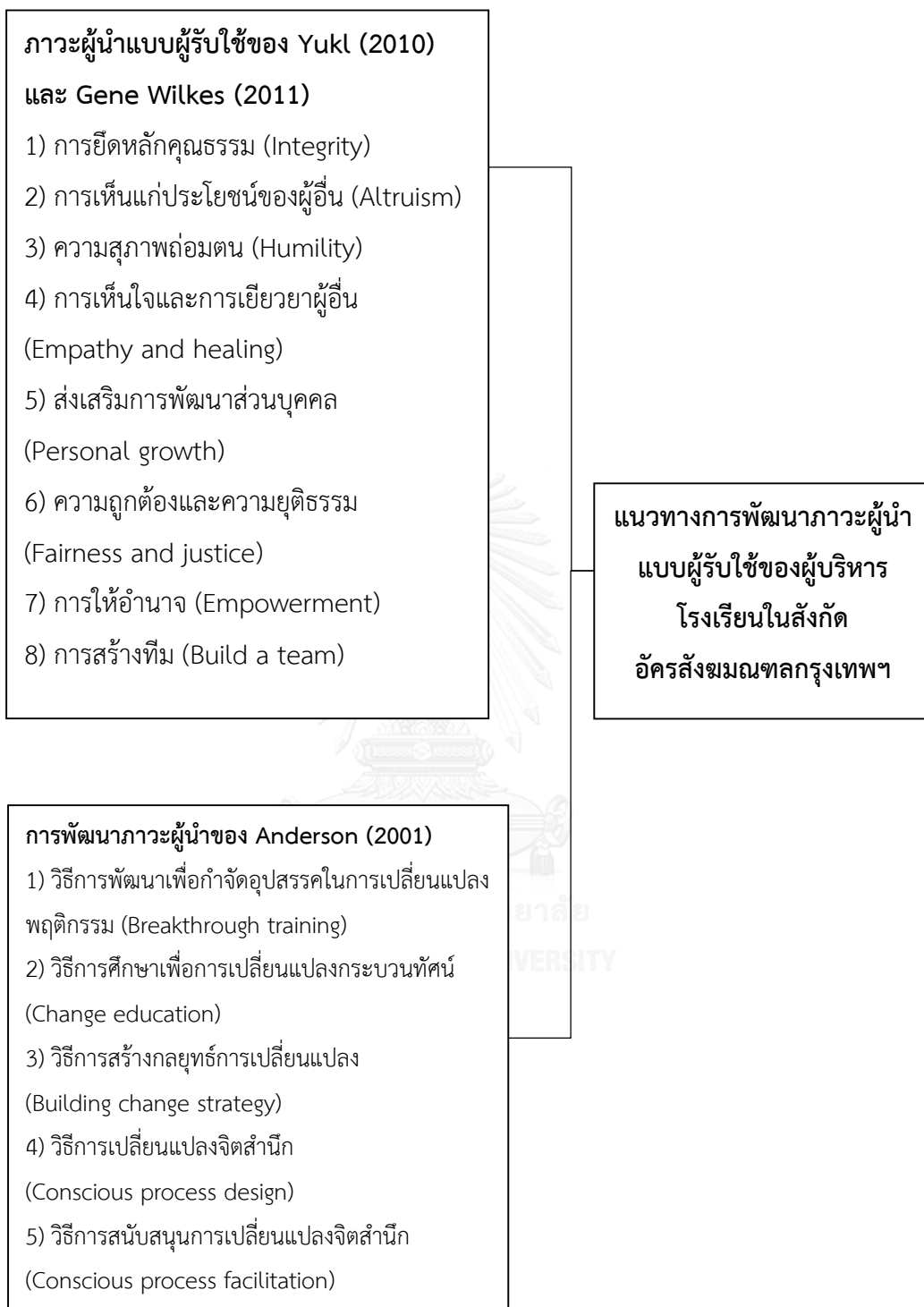
1.4.2.2 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 34 คน กลุ่มตัวอย่างผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน(หัวหน้าฝ่าย) จำนวน 34 คน และกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนในโรงเรียน จำนวน 349 คน รวมทั้งสิ้น 409 คน

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิด ดังนี้

ก. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้ศึกษาและใช้แนวความคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Yukl (2010) ซึ่งได้ศึกษาค่านิยมที่สำคัญและผลกระทบของผู้นำแบบผู้รับใช้ต่อผู้ตามและองค์กร และแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Gene Wilkes (2011) ซึ่งได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากหนังสือพระวรสารทั้ง 4 ซึ่งสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกมา 8 คุณลักษณะ คือ 1) การยึดหลักคุณธรรม 2) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น 3) ความสุภาพถ่อมตน 4) การเห็นใจและการเยียวยาผู้อื่น 5) ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล 6) ความถูกต้องและความยุติธรรม 7) การให้อำนาจ 8) การสร้างทีม

ข. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) ประกอบด้วย 5 วิธี คือ 1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก 5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก



รูปภาพที่ 1 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ตามและตอบสนองผู้ตามด้วยการรับใช้เพื่อเสริมสร้างให้ผู้ตามเกิดการพัฒนา เกิดสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้วางเอาไว้

การยึดหลักคุณธรรม (Integrity) หมายถึง การสื่อสารโดยวิธีการที่เปิดเผยและซื่อสัตย์ รักษาสัญญาพันธะที่มีต่อผู้อื่น มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมที่สนับสนุนอยู่ รับรู้และยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง มีความรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาด ไม่พยายามที่จะครอบงำหรือหลอกหลวงผู้อื่น

การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism) หมายถึง การยินดีที่ได้ช่วยผู้อื่น เต็มใจที่จะเสี่ยง หรืออุทิศตัวเพื่อป้องกัน หรือเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ให้ความสำคัญของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง สมารถใจที่จะทำงานหรือให้บริการที่ต้องใช้เวลามากขึ้นเป็นพิเศษ และอาจจะไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ

ความสุภาพถ่อมตน (Humility) หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ หลีกเลียงการใช้เครื่องหมายหรือสิ่งที่แสดงสถานภาพและสิทธิพิเศษต่างๆ ยอมรับข้อจำกัดและข้อผิดพลาด สุภาพถ่อมตนต่อความสำเร็จ ไม่โอ้อวดว่าเป็นความสำเร็จของตนเอง แต่เน้นว่าเป็นความสำเร็จจากการมีส่วนร่วมของผู้อื่น

การเห็นใจและการเยียวยาผู้อื่น (Empathy and healing) หมายถึง การช่วยผู้อื่นในการรับมือกับความเครียดทางอารมณ์ ส่งเสริมการยอมรับความแตกต่าง เป็นผู้ช่วยไกล่เกลี่ยหรือเป็นผู้สร้างสันติ ส่งเสริมการให้อภัย และการคืนดีกันหลังความขัดแย้งที่ทำให้แตกแยกกัน

การส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth) การส่งเสริมและช่วยเหลือในการพัฒนาความมั่นใจและความสามารถของปัจเจกบุคคล แม้ว่าจะไม่มีความสำคัญต่องานที่ทำอยู่ ช่วยเอื้อให้มีโอกาสในการเรียนรู้ แม้ว่าจะมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาด จัดให้มีการแนะนำ ให้คำปรึกษา และให้การฝึกฝนเมื่อมีความต้องการ และช่วยให้คนเรียนรู้จากความผิดพลาด

ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice) หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างยุติธรรม พุดต่อต้านความไม่ถูกต้องและการกระทำหรือนโยบายที่ขาดความยุติธรรม ต่อต้านความพยายามที่จะใช้ความไม่ถูกต้องครอบงำ หรือหลอกหลวงผู้อื่น หรือการบ่อนทำลาย หรือการละเมิดสิทธิของพวกเขา

การให้อำนาจ (Empowerment) หมายถึง การปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการตัดสินใจที่จะมีผลกระทบกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจอย่าง

เหมาะสมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีการให้หรือแบ่งปันข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนกับผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงออกถึงความห่วงใยหรือมุมมองที่แตกต่างโดยไม่มีการปกป้องตนเอง

การสร้างทีม (Build a team) หมายถึง การอำนวยความสะดวกแก่การสร้างกลุ่มและทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการแยกตัวออกจากผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าในความแตกต่างของผู้คน ความแตกต่างในความสามารถ วัฒนธรรมและมุมมอง

การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการพัฒนาที่ประกอบไปด้วย 1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 2) วิธีการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ 3) วิธีการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) วิธีการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก 5) วิธีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หมายถึง การพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนหลักคิดของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาสู่โลกทัศน์ใหม่ เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีม และองค์กร

การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การศึกษาที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารเข้าใจถึงข้อมูลที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปหรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งพัฒนากลยุทธ์ในเวลาที่เกิดขึ้นจริง เน้นการแจกแจงองค์ประกอบด้านเนื้อหาและบุคลากรในการปฏิรูปองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ

การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก หมายถึง การพัฒนาที่เน้นการพัฒนาทีมงานของผู้บริหาร เน้นออกแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง

การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก หมายถึง วิธีการสนับสนุนความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับทีมงานและคณะที่ปรึกษา มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชาการออกแบบกระบวนการและการพัฒนาตนเอง

1.7 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ก. ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

1) ประชากรในการศึกษานี้ คือ โรงเรียนคาทอลิกในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 34 โรงเรียน

2) ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา คือ

(1) ประชากรผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 34 คน

(2) กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล คือ

(ก) ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน(หัวหน้าฝ่าย) จำนวน 34 คน โดยการสุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 1 คน โดยทำการสุ่มให้ครบทั้ง 6 ฝ่าย

(ข) ครูผู้สอนในโรงเรียน จำนวน 341 คน โดยการสุ่มตัวอย่าง ครูผู้สอนในโรงเรียน โดยเปรียบอัตราส่วนจากตารางสำเร็จรูปในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan

ข. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ค. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ศึกษา โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 34 เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2) การส่งแบบสอบถามพร้อมทั้งอธิบาย และรับคืนด้วยตนเองตามวันเวลาที่ได้กำหนดไว้กับทางโรงเรียน

ง. การวิเคราะห์ข้อมูล

1) นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ทำการคำนวณหาค่าทางสถิติผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ (ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

2) นำข้อมูลจากแบบประเมิน ทำการคำนวณหาค่าสถิติ เพื่อหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และโรงเรียนของคณะนักบวช มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้สืบสานจิตตารมณ์ของพระเยซู เป็นแบบอย่างแห่งการรับใช้ตามแบบอย่างของพระองค์

2) โรงเรียนคาทอลิกในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีเอกลักษณ์การศึกษาคาทอลิกที่แท้จริง

3) อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษา ค้นคว้าทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีสาระสำคัญ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

- 2.1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
- 2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2.3 โรงเรียนคาทอลิกในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ก. ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้ กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นการกระทำที่บุคคลเลือกจะเป็นผู้รับใช้เป็นอันดับแรกจากนั้นจึงเป็นผู้นำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการรับใช้ผู้อื่นและองค์กร โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองไปสู่อนาคต การฟัง และยึดหลักทางศีลธรรม รวมถึงการให้อำนาจด้วย

Page and Wong (Page & Wong, 2003) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่าหมายถึง การรับใช้ผู้อื่น โดยเป็นการลงทุนลงแรงเพื่อพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น เพื่อสร้างความเสร็จในการทำงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

สเปียร์ส (Spears & Lawrence, 2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ว่า เป็นการสนใจการให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือซึ่งกันและกัน การสร้างกลุ่มและทีมงาน และการรู้จักรับฟังเพื่อนที่ร่วมงานด้วยกัน

ยูคัล (Yukl, 2002) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า เป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ร่วมงาน ไม่ว่าจะด้วยการบำรุง หนุนถนอม ปกป้องและให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยพัฒนาให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น ฉลาดขึ้น และมีความรับผิดชอบในงานของตนเองมากขึ้น ที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2553) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง พฤติกรรมแห่งการรับใช้เพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้การยึดหลักคุณธรรมเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกัน เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และให้อำนาจแก่ทีมงานเพื่อร่วมกันบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่วางเอาไว้

บังอร ไชยเผือก (บังอร ไชยเผือก, 2550) ได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคล ที่ให้ความสนใจ ให้ความสำคัญ ยินดีให้บริการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญในเรื่องหลักคุณธรรมความดีมากกว่าสิ่งอื่นใด

ชัยเสกข์ พรหมศรี (ชัยเสกข์ พรหมศรี, 2557) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า เป็นการเสียสละตนเองเพื่อสนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์กรเป็นหลัก มากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ทางการเงินขององค์กรเป็นหลัก นอกจากนี้ยังพยายามพัฒนาผู้อื่นให้ดึงเอาความสามารถที่เก็บซ่อนอยู่มาใช้ในการทำงาน เพื่อให้พวกเขาเกิดการพัฒนา สามารถก้าวไป

ข้างหน้าได้อย่างมั่นคง และมีการเติบโตในหน้าที่การทำงาน ผู้นำในลักษณะนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กรของตนเองมากขึ้น

เมื่อเรามองที่ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้ เราจะเห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความหมายด้วยกัน 4 ประการคือ ผู้นำรับใช้หรือให้บริการผู้ตาม คุณธรรมและจริยธรรม บรรยากาศในกลุ่มหรือองค์กรและเป้าหมาย

จึงสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้ความสำคัญแก่ผู้ตามและตอบสนองผู้ตามด้วยการรับใช้หรือให้บริการเพื่อเสริมสร้างให้ผู้ตามเกิดการ พัฒนา เกิดสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้วางเอาไว้

2.1.2 แนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

แนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ ที่เริ่มนำมาใช้ในปี ค.ศ.1970 โดยโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) ได้ศึกษารูปแบบคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดนมีแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮร์แมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มั่นใจและช่วยให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลง เพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่นและทุกอย่างก็เป็นไปด้วยดี จนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมา หลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสดำเนินงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้น และได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานที่แท้จริงของลีโอคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่แค่เด็กรับใช้อันต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงนี้ ผู้นำแบบนี้น่าจะมีอยู่จริง

กรีนลีฟใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ กรีนลีฟได้เขียนแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำแบบผู้รับใช้ กรีนลีฟเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการจะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงกระตุ้นไปสู่การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการอำนาจ อยากจะเป็นผู้นำก่อน กล่าวคือ เกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้ การรับใช้ การให้บริการผู้อื่น การเห็นใจผู้อื่น จะเป็นตัวเลือกอันดับสุดท้าย ผู้นำแบบอำนาจและผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว บททดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำแบบผู้รับใช้และเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อผู้ตามได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการบริการรับใช้แล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่

ในหนังสือพระคัมภีร์เป็นแหล่งที่มาของผู้รับใช้ ซึ่งเราสามารถค้นพบผู้นำแบบผู้รับใช้ได้หลายแห่งจากพระคัมภีร์ ในหนังสือพระวรสารทั้ง 4 ได้พูดถึงคำว่า “ผู้รับใช้” (servant) “การบริการ” (service) และ “รับใช้” (serve) พระเยซูเจ้าเคยกล่าวว่า “เราอยู่ท่ามกลางท่านทั้งหลายดังผู้รับใช้” นอกจากนี้ในพระวรสารของท่านนักบุญยอห์น ได้พูดถึงการล้างเท้าบรรดาศิษย์ของพระเยซูเจ้า พระเยซูเจ้าซึ่งเป็นอาจารย์ได้ก้มลงล้างเท้าให้กับบรรดาศิษย์ทั้ง 12 คนของพระองค์

ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะสวนทางกลับแนวคิดผู้นำแบบดั้งเดิม ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นมาก่อนความต้องการของตนเอง ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและพัฒนาตนเอง ให้ผลประโยชน์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจแก่ผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่า จุดมุ่งหมายหลักของผู้รับใช้ คือสนองตอบความต้องการของผู้อื่นนั่นเอง ดาฟท์ (Daft, 2004) กล่าวว่าผู้นำแบบผู้รับใช้จะคิดถึงประโยชน์ของผู้อื่นก่อนคิดถึงประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถของตน เพื่อให้บุคคลและองค์กรพัฒนามากยิ่งขึ้น ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่อยากจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจ ผลประโยชน์และการควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นการอุทิศทุ่มเทให้กับการทำงานขององค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้พร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็น รับฟังความต้องการ และให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำแบบผู้รับใช้จะรักษาคำพูด ตรงไปตรงมากับต่อบุคคลอื่น ดูแลผู้อื่นแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น และข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่ผู้ตามอยู่เสมอ ไม่ว่าจะข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้นำแบบผู้รับใช้จะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพรสวรรค์และความสามารถในตนเอง เพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำได้ดีขึ้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวเป็นผู้เห็นใจและเยียวยาผู้อื่น

ดาฟท์กล่าวว่าบทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคคลในองค์กร การออกแบบโครงสร้างองค์กร และการแสดงบทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของภาพรวม ซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุม ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิดและวัฒนธรรมที่เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็น

ทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต เป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ

การสร้างคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกที่แท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (conscious) จะผลักดันให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะรับใช้ก่อน ความต้องการของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น จะดูได้จากบุคคลที่ได้รับการรับใช้หรือบริการมีสุขภาพกายและใจดีขึ้น (healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (freer) นำตนเองได้มากขึ้น (more autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำทางจริยธรรม (ethical leadership) โดยการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายถึงรวมถึง การทำนุบำรุง (nurturing) การปกป้อง (defending) และการให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนยันในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง และผู้นำต้องมีความสุจริต (honest) และเปิดเผย (open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยมที่องค์กรยึดถือ และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม แล้วผู้นำจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา (Yukl, 2002)

ทางด้านศูนย์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของกรีนลีฟ ระบุว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีค่านิยมที่สำคัญ 5 ประการ อันได้แก่

- 1) การรับใช้ ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่ารับใช้ผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่า กล่าวคือ ผู้นำจะรักและรับใช้ผู้อื่น ผู้นำจะต้องการรับใช้เพื่อให้อายุขัยของผู้อื่นเจริญงอกงาม
- 2) การนำ ผู้นำตระหนักว่าทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญ ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว แทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุม
- 3) การให้ความเคารพในการตัดสินใจของผู้อื่นและเคารพศักดิ์ศรีของบุคคล
- 4) การเชื่อมั่นในพรสวรรค์ และความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ชื่นชมจุดเด่น และให้อำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่
- 5) การสร้างการเติบโตให้แก่ผู้อื่นในทุกๆด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเห็นใจและการเยียวยาผู้อื่น ผู้นำจะเป็นแบบอย่างแห่งการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น และจ่านำพาองค์กรและผู้อื่นให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเห็นใจและเยียวยาซึ่งกันและกัน

2.1.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ก. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของพระเยซูเจ้า

Gene Wilkes (Gene Wilkes, 2011) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของพระเยซูเจ้าจากหนังสือพระวรสารทั้ง 4 และได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของพระเยซูเจ้าออกมา 7 คุณลักษณะ คือ

1) **มีจิตใจสุภาพถ่อมตัว** ในพระวรสารของท่านนักบุญมัทธิว พระเยซูเจ้าได้บอกกับประชาชนว่า พระเยซูเจ้าเป็นเจ้านายที่สุภาพอ่อนโยนและมีใจที่ถ่อมตน “จงรับแอกของเราแบกไว้ และมาเป็นศิษย์ของเราเพราะเรามีจิตใจสุภาพอ่อนโยนและถ่อมตน” (มธ.11:28) และในพระวรสารท่านนักบุญลูกา เมื่อพระเยซูเจ้าเสด็จไปทำงานเลี้ยงแล้วให้ผู้รับเชิญต่างเลือกที่นั่งที่มีเกียรติ จึงได้ตรัสเป็นคำเปรียบเทียบกับว่า “เมื่อมีใครเชิญท่านไปในงานมงคลสมรส อย่านั่งในที่ที่มีเกียรติ เพราะถ้ามีคนสำคัญกว่าท่านได้รับเชิญมาด้วย เจ้าภาพที่เชิญท่านและเชิญเขาจะมาบอกท่านว่า “จงให้ที่นั่งแก่ผู้นี้เถิด” แล้วท่านจะต้องอับอายไปนั่งที่สุดท้าย แต่เมื่อท่านได้รับเชิญ จงไปนั่งในที่สุดท้ายเถิด เพื่อเจ้าภาพที่เชิญท่านจะมาบอกท่านว่า “เพื่อนเอ๋ย จงไปนั่งในที่ที่ดีกว่านี้เถิด” แล้วท่านจะได้รับเกียรติต่อหน้าผู้ร่วมโต๊ะทั้งหลาย” เพราะทุกคนที่ยกตนขึ้นจะถูกกดให้ต่ำลงแต่ทุกคนที่ถ่อมตนลงจะได้รับการยกย่องให้สูงขึ้น (ลูกา 14: 7-11)

การมีใจถ่อมตัวของพระเยซูเจ้ายังหมายถึงการที่เราให้พระเจ้าเป็นผู้นำชีวิตของเรา ให้พระเจ้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในชีวิต ให้ตัวตนของเราหลบไปข้างหลังพระเจ้า ให้เป้าหมายของพระเจ้ามาแทนที่เป้าหมายของเรา

และในจดหมายของท่านนักบุญเปาโลถึงชาวฟิลิปปี ได้พูดถึงการมีใจสุภาพถ่อมตนเช่นเดียวกับพระเยซูเจ้าว่า “อย่ากระทำการใดเพื่อชิงดีกันหรือเพื่อโอ้อวด แต่จงถ่อมตนคิดว่าผู้อื่นดีกว่าตน อย่าเห็นแก่ผลประโยชน์ของตนฝ่ายเดียว จงเห็นแก่ผลประโยชน์ของผู้อื่นด้วย” (ฟิลิปปี 2:3-5) ท่านนักบุญเปาโลให้เรามองดูที่ตัวอย่างของพระเยซูเจ้า “ทรงถ่อมพระองค์จนถึงกับทรงยอมรับแม้ความตาย เป็นความตายบนไม้กางเขน” (ฟิลิปปี 2 : 8) พระเยซูเจ้าเป็นพระเจ้าที่ยอมถ่อมพระองค์ลงในโลกมนุษย์และยอมรับความตายบนไม้กางเขนซึ่งถือว่าเป็นการตายที่ทรมาณที่สุดในสมัยนั้น พระเยซูเจ้าจึงเป็นแบบอย่างของความถ่อมตนอย่างที่สุด

2) **เป็นผู้ทำตามพันธกิจเป็นคนแรก** ในพระวรสารของท่านนักบุญมาระโกได้ชื่อว่าเป็นพระวรสารของการเป็นศิษย์ติดตามพระเยซูเจ้า ในพระวรสารของท่านมาระโกเป็นเรื่องราวของการเดินทางจากกาลิลีสู่กรุงเยรูซาเล็ม โดยมีพระเยซูเจ้าเป็นผู้นำทางและบรรดาอัครสาวกทั้ง 12 คนเป็นผู้ติดตาม ในระหว่างการเดินทางพระเยซูเจ้าจะสอนสิ่งต่างๆให้กับบรรดาอัครสาวก รวมถึงแสดงให้เห็นว่าพันธกิจของพระองค์ในโลกนี้คืออะไร พันธกิจของพระองค์คือการตายเพื่อไถ่

บาปมนุษย์ ในตอนแรกศิษย์ทั้งหมดมีความกลัวเป็นอย่างมาก แต่เมื่อผ่านการเดินทางร่วมกับพระเยซูเจ้าพวกเขา ก็เริ่มมีความเข้าใจ และกล้าที่จะร่วมในพันธกิจของพระเยซูเจ้าเป็นกลุ่มแรก

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของพระเยซูเจ้าในข้อนี้คือ ต้องกล้าที่จะเป็นผู้ทำตามเป้าประสงค์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นคนแรก

3) แสวงหาความยิ่งใหญ่ในการรับใช้ พระเยซูเจ้าสอนบรรดาศิษย์ที่กำลังแตกแยกกันเพราะการแย่งชิงตำแหน่งกันเอง “ท่านทั้งหลายอย่ามัวรู้ว่าคุณต่างชาติที่คิดว่าตนเป็นหัวหน้าอย่ามัวเป็นเจ้านายเหนือผู้อื่น และผู้เป็นใหญ่อย่าใช้อำนาจบังคับ แต่ท่านทั้งหลายไม่ควรเป็นเช่นนั้น ผู้ใดที่ปรารถนาจะเป็นใหญ่จะต้องทำตนเป็นผู้รับใช้ผู้อื่น และผู้ใดที่ปรารถนาจะเป็นคนที่หนึ่งในหมู่ท่านก็ต้องทำตนเป็นผู้รับใช้ทุกคน” (มาระโก 10:42-45) พระเยซูเจ้าได้สอนบรรดาศิษย์ของพระองค์ว่าใครอยากจะเป็นใหญ่ให้ผู้นั้นเป็นผู้รับใช้คนอื่นๆ และคนที่อยากจะเป็นที่หนึ่ง ต้องเป็นผู้รับใช้ของทุกคน พระเยซูเจ้าได้ชี้ให้บรรดาศิษย์เห็นว่าการเป็นใหญ่เหนือคนอื่นนั้นต้องมาคู่กับความรับผิดชอบที่ผู้นำต้องมีต่อผู้ตาม คนที่เป็นผู้นำคนอื่นต้องดูแลรับผิดชอบผู้ตามทุกคน

พระเยซูเจ้าได้ยกตัวอย่างเปรียบเทียบให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ในเรื่องนายชุมพบาลที่ดี “เราเป็นผู้เลี้ยงแกะที่ดี ผู้เลี้ยงแกะย่อมสละชีวิตเพื่อแกะของตน ลูกจ้างที่ไม่ใช่ผู้เลี้ยงแกะและไม่เป็นเจ้าของแกะ เมื่อเห็นสุนัขป่าเข้ามา ก็ละทิ้งบรรดาแกะและหนีไป สุนัขป่าแย่งชิงแกะและฝูงแกะก็กระจัดกระจายไป” (ยอห์น 10:11-13) ภาพของผู้เลี้ยงแกะที่ดีเป็นภาพที่ชัดเจนของผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้เลี้ยงแกะที่ดีจะเป็นผู้นำแกะไปตามที่ต่างๆ เพื่อหาทุ่งหญ้าให้แกะได้กินหญ้า พาไปหาแหล่งน้ำเพื่อแกะจะได้ดื่มน้ำ คอยป้องกันอันตรายจากสิ่งๆต่างๆที่จะมาทำร้ายแกะ แม้ในยามนอนก็เฝ้าแกะเอาไว้ และที่สำคัญผู้เลี้ยงแกะที่ดีต้องรู้จักแกะทุกตัว สามารถเรียกชื่อแต่ละตัวได้อย่างถูกต้อง

4) มองผลสำเร็จในอนาคตและกล้าที่จะเสี่ยง ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มักจะกล้าที่จะเสี่ยงกล้านำผู้ตามไปในที่ที่ยังไม่เคยมีใครไปมาก่อน ที่พวกเขากล้าที่จะเสี่ยงเพราะเขามองเห็นอนาคตก่อนคนอื่น เหมือนที่พระเยซูเจ้ากล้าที่จะยอมตายบนไม้กางเขนเพราะพระองค์เห็นว่าหลังจากความตายบนไม้กางเขนจะมีผู้คนมากมายในโลกได้รับความรอด พระศาสนจักรคาทอลิกจะเกิดขึ้น นี่เป็นพันธกิจที่พระเป็นเจ้าประทานให้พระองค์ ผู้นำแบบผู้รับใช้กล้าเสี่ยงที่จะรับใช้ผู้อื่นเพราะมั่นใจในคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้า

5) รับผิดชอบต่อความต้องการของผู้อื่น พระเยซูเจ้าสอนให้เรารับผิดชอบต่อผู้อื่น พระเยซูเจ้าเห็นประชาชนทิวพระองค์ทรงทิวขนมปังเลี้ยงประชาชน พระเยซูเจ้าเห็นผู้คนเจ็บป่วยพระองค์ก็ทรงรักษาพระองค์มักมองเห็นความต้องการของผู้อื่นอยู่เสมอ แต่สิ่งที่สำคัญพระองค์ไม่ละทิ้งพันธกิจของพระองค์ พระองค์จะไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนถ้าความต้องการนั้นขัดกับพันธกิจของพระองค์ เมื่อประชาชนเห็นว่าพระเยซูเจ้าทิวขนมปังได้ก็อยากให้พระองค์เป็นพระราชาของพวกเขา

แต่พระเยซูเจ้ารู้ว่าพันธกิจของพระองค์คือการนำประชาชนไปสู่พระอาณาจักรของพระเจ้า ซึ่งไม่ใช่อาณาจักรในโลกนี้

พระเยซูเจ้าในฐานะที่เป็นอาจารย์ ในฐานะที่เป็นพระผู้ไถ่ ได้ทำสิ่งที่ไม่น่าเชื่อในมื้ออาหารค่ำครั้งสุดท้าย “พระเยซูเจ้าทรงลุกขึ้นจากโต๊ะ ทรงถอดเสื้อคลุมออกวางไว้ ทรงใช้ผ้าเช็ดตัวคาดสะเอว แล้วทรงเทน้ำลงในอ่าง เริ่มล้างเท้าบรรดาศิษย์และใช้ผ้าที่คาดสะเอวเช็ดให้” (ยน.13:4) พระเยซูเจ้าเป็นทั้งอาจารย์และเป็นพระเป็นเจ้าได้ก้มลงล้างเท้าบรรดาศิษย์ของพระองค์ นี่เป็นคำสั่งที่ยิ่งใหญ่ที่พระองค์มอบให้กับบรรดาอัครสาวกก่อนที่พระองค์จะถูกทหารจับและรับทรมานบนไม้กางเขน พระเยซูเจ้าได้แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างของการเป็นผู้นำต้องรับใช้ผู้อื่น และอยากให้เป็นศิษย์ของพระองค์ปฏิบัติเช่นเดียวกับพระองค์

6) แบ่งความรับผิดชอบและอำนาจ ก่อนที่พระเยซูเจ้าจะเสด็จขึ้นสู่สวรรค์พระองค์ได้มอบภารกิจพร้อมทั้งอำนาจให้บรรดาศิษย์ของพระองค์ “พระเจ้าทรงมอบอำนาจอาชญาสิทธิ์ทั้งหมดในสวรรค์และบนแผ่นดินให้แก่เรา เพราะฉะนั้นท่านทั้งหลายจงไปสั่งสอนนานาชาติให้มาเป็นศิษย์ของเรา ทำพิธีล้างบาปให้เขาเดชะพระนามพระบิดา พระบุตร และพระจิต” (มัทธิว 28:18-19) พระเยซูเจ้ามอบหมายให้ศิษย์ของพระองค์ทำภารกิจที่พระองค์มอบให้ แต่พระองค์ไม่ใช่ให้พวกเขาแค่ความรับผิดชอบเท่านั้น พระองค์ยังให้อำนาจแก่พวกเขาด้วย

7) สร้างทีม “ทรงเรียกอัครสาวกสิบสองคนเข้ามาพบและทรงเริ่มส่งเขาเป็นคู่ๆ ประทานอำนาจเหนือปีศาจ” (มาระโก 6:7) พระเยซูเจ้าทรงเลือกอัครสาวก 12 คน เพื่อเป็นผู้สานต่อภารกิจของพระองค์ในโลกนี้ พระองค์ใช้เวลา 3 ปีที่พระองค์มีชีวิตอยู่ในโลกนี้ อยู่และสอนอัครสาวกของพระองค์ด้วยคำสอนและแบบอย่างของชีวิต พระองค์ฝึกให้พวกเขาทำงานร่วมกันพระองค์ไม่ต้องการให้ใครทำงานคนเดียว

ในบทจดหมายของนักบุญเปาโลถึงชาวโครินธ์ฉบับที่ 1 ได้พูดถึงการอยู่ร่วมกันและการทำงานเป็นทีมโดยใช้ภาพลักษณ์ของร่างกายมนุษย์เป็นภาพอธิบาย “แม้ร่างกายเป็นร่างกายเดียว แต่ก็มีอวัยวะหลายส่วน อวัยวะต่างๆ เหล่านี้แม้จะมีหลายส่วนก็รวมเป็นร่างกายเดียว” (โครินธ์ 12:12) มนุษย์เรามีความแตกต่างกันเหมือนกับอวัยวะในร่างกายที่มีลักษณะที่แตกต่างกันออกแต่ด้วยความแตกต่างก็สามารถที่จะทำงานเป็นหนึ่งเดียวกันในร่างกายอันเดียวกัน

ข. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในทัศนะของกรีนลีฟ

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ออกเป็น 10 คุณลักษณะ ดังนี้

1) การฟัง (listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่มและทำให้เจตนารมณ์เหล่านั้นมีความ

ชัดเจนอีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังกับการไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้
ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ดี

2) การมีความรู้สึกร่วม (empathy) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึง
ความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์
เฉพาะตัวของตน ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมี
พฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

3) การเยียวยารักษา (healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือ
ความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกข์ระทมกับความ
เจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้ก็จะช่วย
ฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

4) การตระหนักรู้ (awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้
ตนเองทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้แข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและ
ค่านิยมโดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งพลอยใจ
แต่กลับเป็นสิ่งปลูกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่ง
พลอยใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

5) การโน้มน้าวใจ (persuasion) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะใช้ความสามารถในการโน้มน้าว
ใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร มุ่งที่จะทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม
มากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำ
แบบผู้รับใช้ได้อย่างชัดเจน ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมี
ประสิทธิผล

6) การสร้างกระบวนทัศน์ (conceptualization) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะฝึกฝน
ความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์กรจากพื้นฐานแนวคิด
ที่เป็นกระบวนกร เป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่
ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้ว
ต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนกรและแนวคิดวันต่อวัน

7) การมองการณ์ไกล (foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้
เข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนืองที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักใน
ส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

8) การรับผิดชอบดูแล (stewardship) Greenleaf ได้เสนอทัศนะว่าองค์กรเป็น
สถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กรให้

รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแล ที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตน เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการ บังคับควบคุม

9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (commitment to the growth of people) ผู้นำแบบ ผู้รับใช้จะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงอุทิศตน อย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุก ๆ คนในองค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงตระหนักถึง ความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

10) การสร้างชุมชน (building community) ความสำนึกในการสร้างกลุ่มของผู้นำ แบบผู้รับใช้ได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่ องค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำแบบผู้รับ ใช้มุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์กร โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลใน วงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์กรอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับ ชุมชน

ค. คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ในทัศนะของ Kent M. Keith (2010)

Kent M. Keith (Kent, 2010) ผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน The Greenleaf Center for Servant Leadership ได้เสนอ “หลักการปฏิบัติที่สำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้” โดยนำ คุณลักษณะภาวะผู้นำของกรีนลีฟมาสรุปเป็นภาคปฏิบัติมากขึ้น โดยได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของ ภาวะนำแบบผู้รับใช้ไว้ 7 ประการดังนี้

1) การตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self-Awareness) เนื่องจากตัวเราแต่ละคนเป็น เครื่องมือซึ่งเราจะใช้ในการนำคนอื่น ดังนั้น ถ้าเราต้องการที่จะเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีประสิทธิผล เราจำเป็นต้องตระหนักรู้หรือรู้ตัวว่า “เราเป็นใคร” และเรามีอิทธิพลต่อคนอื่นอย่างไร คนอื่นๆกำลัง ฝึาคูและมีปฏิกริยาต่อบุคลิกภาพ ต่อจุดแข็งและจุดอ่อนของเรา ต่ออคติ ทักษะและประสบการณ์ ของเรา ต่อวิธีที่เราพูด ความเคลื่อนไหวและการกระทำของเรา สิ่งที่เราตระหนักรู้หรือเรียนรู้เกี่ยวกับ ตัวเรา จะขึ้นอยู่กับการให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่นและการพิจารณาไตร่ตรองของเราเอง ซึ่งเราควรใช้ เวลาเพื่อคิดพิจารณาไตร่ตรองว่าความประพฤติของเราเป็นอย่างไร ทำไม่ถึงเป็นเช่นนั้นและมันเกิดขึ้น เมื่อไร รวมถึงมีการพิจารณาว่าจะมีการปฏิบัติตัวหรือมีความประพฤติอื่นที่ดีกว่า เหมาะสมมากกว่า มีประสิทธิผลมากกว่า รอบคอบมากกว่าที่เราจะทำได้อีกหรือไม่

2) การฟัง (listening) ในผลงานเขียนคลาสสิกของกรีนลีฟ เรื่อง “The Servant as Leader” กล่าวว่า “มีเพียงแต่ผู้มีธรรมชาติการเป็นผู้รับใช้ที่แท้จริงเท่านั้นที่ตอบสนองต่อปัญหาอะไร ก็ตามอย่างอัตโนมัติด้วยการรับฟังก่อน” ผู้นำแบบผู้รับใช้จะฟังด้วยวิธีการต่างๆเท่าที่เป็นไปได้ เช่น

พวกเขาจะสังเกตเห็นว่าคนอื่นกำลังทำอะไรกันอยู่ พวกเขาจะทำการสัมภาษณ์ทั้งแบบไม่เป็นทางการและแบบเป็นทางการ ใช้การสำรวจ การอภิปรายกลุ่มและการสนทนากลุ่ม พวกเขาใช้กล่องแสดงความคิดเห็น พวกเขาศึกษาการตลาดและประเมินความต้องการ พวกเขาจะถาม ฟัง สังเกตและคิดถึงสิ่งที่พวกเขาได้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาด้วยการฟัง ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสามารถรู้ถึงความต้องการของผู้ร่วมงานและลูกค้าของพวกเขา เมื่อพวกเขาารู้ถึงสิ่งเหล่านั้น องค์กรของพวกเขาประสบความสำเร็จ ผู้ร่วมงานของพวกเขาสามารถปฏิบัติงานที่มีผลงานระดับสูงและพวกเขาก็จะได้ลูกค้า สมาชิกหรือนิสิต นักศึกษา หรือประชาชนที่มีความสุข

3) การเปลี่ยนแปลงพีระมิด (Changing the Pyramid) อุปสรรคอย่างหนึ่งของการฟังก็คือ การจัดโครงสร้างขององค์กรตามลำดับชั้นแบบดั้งเดิมที่เป็นแบบพีระมิด บ่อยครั้งที่สมาชิกขององค์กรมองไปยังส่วนยอดของพีระมิดและมุ่งแต่เอาใจ “เจ้านาย” ของพวกเขา ถ้าทุกคนมองไปสู่เบื้องบนเพื่อเอาใจเจ้านายของตน ใครจะเป็นคนมองออกไปด้านนอก และใส่ใจต่อความต้องการของลูกค้า นี่เป็นเหตุผลที่ว่าทำไม ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงกล่าวถึง การกลับพีระมิดเป็นตรงกันข้ามหรือการตะแคง เพื่อที่ทุกคนในองค์กรจะมุ่งความสนใจไปที่คนซึ่งองค์กรตั้งขึ้นเพื่อรับใช้พวกเขา

กรีนลีฟ ชี้ให้เห็นว่า คนที่อยู่ยอดของพีระมิดไม่มีเพื่อนร่วมงาน มีแต่ลูกน้อง ผลก็คือมันเป็นการยากที่จะได้ข้อมูล และยากที่จะทดสอบความคิดใหม่ๆ เจ้านายอาจเป็นเพียงคนเดียวที่ไม่รู้อะไรบางอย่างเพราะว่าไม่มีใครบอกข้อมูลแก่เขา หรือคนอาจจะให้ข้อมูลที่มีความลำเอียงหรือไม่สมบูรณ์ และพวกเขาอาจจะไม่ยอมบอกข้อมูลที่ไม่ดีหรือที่เป็นปัญหา (ที่รู้ว่าไม่ถูกใจนาย) หรือข้อมูลที่เป็นข่าวร้าย ด้วยความกลัวว่า เจ้านายจะไม่พอใจหรืออาจทำร้ายผู้ส่งข่าว มันจึงเป็นการยากที่เจ้านายจะรู้ข้อมูลที่ถูกต้องแท้จริง ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงต้องสร้างทีมที่ส่วนยอด ทีมจะประกอบด้วยผู้นำอาวุโส ผู้ซึ่งอุทิศตัวต่อภารกิจและต่อกันและกัน ผู้ซึ่งจะแบ่งปันข้อมูลและจะทำทลายความคิดต่างๆ เจ้านายก็ยังคงเป็นเจ้านายทำการตัดสินใจสุดท้าย แต่การตัดสินใจเหล่านั้นจะได้ข้อมูลที่ดีกว่าและเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่รับบริการมากกว่า

4) การพัฒนาผู้ร่วมงาน (Developing your colleagues) กรีนลีฟเสนอจริยธรรมทางธุรกิจแบบใหม่ นั่นคือ “งานเกิดขึ้นเพื่อคน มากกว่ากับคนเกิดขึ้นเพื่องาน พุดอีกอย่างก็คือ ธุรกิจเกิดขึ้นเพื่อให้มีงานที่มีความหมายต่อคน มากกว่ากับที่ทำให้เกิดผลผลิตหรือบริการต่อลูกค้า” งานควรจะให้โอกาสแก่คนที่จะได้เรียนรู้และเติบโตและบรรลุถึงศักยภาพของพวกเขา เมื่อผู้ร่วมงานของเราเติบโต ความสามารถขององค์กรของเราก็จะเติบโตด้วย การพัฒนาผู้ร่วมงานรวมไปถึงการให้การฝึกอบรมในงานอย่างกว้างขวาง เช่นเดียวกับการศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การมอบหมายงานใหม่และการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร

5) การโค้ชที่ไม่ใช่การควบคุม การโค้ชและการให้คำปรึกษาเป็นวิธีการที่ดีที่จะพัฒนาคน องค์กรต้องมีกฎและระเบียบต่างๆ แต่การพยายามที่จะควบคุมคนจะทำให้เราไม่สามารถ

นำสิ่งที่ที่ดีที่สุด (สมรรถนะ ความสามารถ ศักยภาพ สติปัญญา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ) ของพนักงานออกมาได้ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดของพวกเขาออกมา โดยการมีส่วนร่วมหรือการช่วยให้ผู้ร่วมงานของเขา เข้าใจภารกิจขององค์กรและบทบาทของพวกเขาที่จะทำให้ภารกิจขององค์กรสำเร็จ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมายขององค์กรและให้การฝึกอบรม รวมถึงให้เครื่องมือที่จำเป็นเพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้น

6) ปลดปล่อยพลังและศักยภาพของผู้อื่น (Unleashing the energy and intelligence of others) หลังจากพัฒนาและการโค้ชผู้ร่วมงานของพวกเขา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะปลดปล่อยพลังและศักยภาพของผู้ร่วมงาน คนมีความต้องการที่จะมีประสบการณ์ของการตัดสินใจด้วยตนเองเพราะว่าเขาอาจจะมีโอกาสที่เขาต้องเป็นผู้นำหรือต้องตัดสินใจ ซึ่งโดยปกติแล้วพวกเขาอาจจะไม่ต้องทำ การไม่ปลดปล่อยพลังหรือความสามารถ และไม่ให้อื่นใช้สติปัญญาของพวกเขา ออกมา เป็นเรื่องน่าเศร้าใจและเป็นการสูญเสียอย่างมาก มันไม่มีความหมายเลยที่จะมีคนเป็นจำนวนมากในองค์กร แต่ปล่อยให้ไม่กี่คนเท่านั้นเป็นผู้ใช้ศักยภาพของเขา ผู้นำแบบผู้รับใช้จะปลดปล่อยทุกคนและส่งเสริมพวกเขาให้มีส่วนร่วมมากที่สุดเท่าที่พวกเขาจะทำได้ให้แก่องค์กรและแก่คนที่องค์กรรับใช้

7) การมองการณ์ไกล (Foresight) กรีนลีฟกล่าวว่า การมองการณ์ไกลเป็นศูนย์กลางของจริยธรรมของภาวะผู้นำ เขากล่าวว่า “การมองการณ์ไกลหรือการหยั่งรู้ล่วงหน้า โดยเฉลี่ยแล้วจะดีกว่าการคาดเดาว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต” การหยั่งรู้เหตุการณ์ล่วงหน้าเป็น การนำของผู้นำและยังกล่าวอีกว่า “ถ้าผู้นำไม่ไปอยู่ข้างหน้า คุณไม่ได้นำอย่างแท้จริง คุณเพียงแต่มีปฏิกริยาและถ้าคุณมีเพียงแต่ปฏิกริยา คุณอาจจะหมดทางเลือกและถูกกักขัง และเริ่มทำการตัดสินใจที่ต่ำกว่ามาตรฐาน รวมไปถึงการตัดสินใจที่ไร้ซึ่งคุณธรรม” และความล้มเหลวที่ผู้นำไม่มองการณ์ไกลสามารถทำให้องค์กรเข้าไปสู่สถานการณ์ที่เลวร้ายซึ่งอาจจะไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

นอกเหนือจากนั้น Keith ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ยังมีข้อปฏิบัติอื่น ๆ อีกที่จะช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ แต่ทั้ง 7 ประการที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นพื้นฐาน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสนใจแก่คน การพัฒนาคนและการมองล่วงหน้า เพื่อที่ผู้นำแบบผู้รับใช้และผู้ร่วมงานของเขาจะสามารถรับใช้คนอื่น ๆ อย่างต่อเนื่องไปในอนาคตอันไกล

ง. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในทัศนะของ Yukl (2010)

Yukl (Yukl, 2010) ได้เสนอค่านิยมที่สำคัญและตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังนี้

1) ความซื่อสัตย์ (Integrity) มีการสื่อสารโดยวิธีการที่เปิดเผยและซื่อสัตย์ รักษาสัญญาและพันธะที่มีต่อผู้อื่น มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมที่สนับสนุนอยู่ รับรู้และยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง มีความรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาด ไม่พยายามที่จะครอบงำหรือหลอกลวงผู้อื่น

2) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism) ยินดีที่ได้ช่วยผู้อื่น เต็มใจที่จะเสี่ยงหรืออุทิศตัวเพื่อป้องกัน หรือเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ให้ความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือความต้องการของตนเอง สมัยครใจที่จะทำงานหรือให้บริการที่ต้องใช้เวลามากขึ้นเป็นพิเศษและเป็นงานที่อาจจะไม่เกี่ยวข้องหรือไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ

3) ความสุภาพถ่อมตน (Humility) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ หลีกเลี่ยงการใช้เครื่องหมายหรือสิ่งที่แสดงสถานภาพและสิทธิพิเศษต่างๆ ยอมรับข้อจำกัดและข้อผิดพลาดสุภาพถ่อมตนต่อความสำเร็จ ไม่โอ้อวดว่าเป็นความสำเร็จของตนเอง แต่เน้นว่าเป็นความสำเร็จจากการมีส่วนร่วมของผู้อื่น

4) การเอาใจเขามาใส่ใจเราและการเยียวยา (Empathy and healing) ช่วยผู้อื่นรับมือกับความเครียดทางอารมณ์ ส่งเสริมการยอมรับความแตกต่าง เป็นผู้ช่วยไกล่เกลี่ยหรือเป็นผู้สร้างสันติ ส่งเสริมการให้อภัยและการคืนดีกันหลังความขัดแย้งที่ทำให้แตกแยกกัน

5) การเติบโตของบุคคล (Personal growth) ส่งเสริมและช่วยเหลือในการพัฒนาความมั่นใจและความสามารถของปัจเจกบุคคล แม้ว่าไม่มีความสำคัญต่องานที่ทำอยู่ ช่วยเอื้อให้มีโอกาสในการเรียนรู้ แม้ว่าจะมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาด จัดให้มีการแนะนำ ให้คำปรึกษาและให้การฝึกฝนเมื่อมีความต้องการ และช่วยให้คนเรียนรู้จากความผิดพลาด

6) ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and justice) ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างยุติธรรม พุดต่อต้านความไม่ถูกต้องและการกระทำหรือนโยบายที่ขาดความยุติธรรม ต่อต้านความพยายามที่จะใช้ความไม่ถูกต้องครอบงำ หรือหลอกลวงผู้อื่น หรือการบ่อนทำลายหรือการละเมิดสิทธิของพวกเขา

7) การให้อำนาจ (Empowerment) มีการปรึกษาหารือกับคนที่เกี่ยวข้องในเรื่องการตัดสินใจที่จะมีผลกระทบต่อพวกเขา ให้อำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการให้หรือแบ่งปันข้อมูลที่มีความละเอียดกับพวกเขา ส่งเสริมให้พวกเขาแสดงออกถึงความห่วงใยหรือมุมมองที่เห็นแตกต่างโดยไม่มีการปกป้องตนเอง

จ. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในทัศนคติของลอบ (Laub)

ลอบ (Laub, 1999) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากกรีนลีฟ และได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็น 6 คุณลักษณะดังนี้

1) การแสดงความน่าเชื่อถือ (display authenticity) คือ การที่ผู้นำเปิดเผยและโปร่งใส โดยยอมรับในข้อจำกัดและข้อผิดพลาดของตน เปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ สร้างการสื่อสารแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อธิบายเหตุผลในการกระทำของตนได้และรับผิดชอบต่อผู้อื่น อีกทั้งผู้นำจะยอมรับบทบาทของการเป็นผู้เรียน โดยตระหนักรู้ตนเอง เปิดรับข้อมูลจากผู้อื่น เปิดตนเองเพื่อเรียนรู้จากผู้อื่น ยืดหยุ่น ประนีประนอม ประเมินตนเองก่อนตำหนิผู้อื่น เปิดรับคำวิพากษ์วิจารณ์

และคำท้าทายจากผู้อื่น นอกจากนี้ผู้นำยังรักษาความซื่อสัตย์ โดยเป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ แสดงความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษามาตรฐานสูงทางจริยธรรม

2) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (value people) คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยนับถือผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น สนุกสนานไปกับผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีให้ผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตน โดยถือความต้องการผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตน แสดงความรักและความเมตตาต่อผู้อื่นและฟังผู้อื่นอย่างยอมรับและไม่ตัดสิน โดยเป็นผู้ฟังที่ยอมรับผู้พูด

3) การพัฒนาผู้อื่น (develop people) คือ การที่ผู้นำจัดเตรียมเพื่อการเรียนรู้และการเจริญงอกงามซึ่งแสดงออกโดยจัดเตรียมโอกาสสำหรับผู้อื่นเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตัวเอง ใช้อำนาจและอำนาจบังคับบัญชาเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น สร้างสัมพันธภาพแบบที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต มองว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนา สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ นอกจากนั้นผู้นำยังเป็นแบบอย่าง โดยแสดงแบบพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างในการมีสมดุลของชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตาม รวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นสนับสนุนผู้อื่น และการพัฒนาผู้อื่นโดยการกระตุ้น สนับสนุน และแสดงความเชื่อมั่น

4) การสร้างชุมชน (build community) คือ การที่ผู้นำพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่นให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกโดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เยียวยาสัมพันธภาพที่ได้รับความกระทบกระเทือนอีกทั้งผู้นำยังทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม แสดงออกโดยอำนวยความสะดวกแก่การสร้างกลุ่มและทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการแยกตัวออกจากผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าในความแตกต่างของผู้คน ความแตกต่างในความสามารถ วัฒนธรรม และมุมมอง

5) การแสดงภาวะผู้นำ (provide leadership) คือ การที่ผู้นำสร้างภาพในอนาคต แสดงออกโดยมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต ใช้การหยั่งรู้และการมองการณ์ไกลเพื่อมองเห็นในสิ่งที่คาดไม่ถึง สร้างความหวังในสิ่งที่เป็นไปได้แก่ผู้อื่น รวมถึงการริเริ่มที่จะก้าวไปข้างหน้า แสดงออกด้วยการกระตุ้นความเสี่ยง แสดงความกล้าหาญ เห็นคุณค่าในตนเอง ริเริ่มด้วยการก้าวไปข้างหน้า มีความรู้และทักษะเพื่อทำงานให้ลุล่วง และผู้นำจะทำเป้าหมายให้ชัดเจน แสดงออกโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการบอกทิศทางที่ดี และเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

6) การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (share leadership) คือ การที่ผู้นำร่วมแบ่งปันอำนาจมอบอำนาจแก่ผู้อื่น แสดงออกผ่านการมอบอำนาจด้วยการแบ่งปันอำนาจ มีการควบคุมในระดับต่ำใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการขู่บังคับ อีกทั้งยังมีการร่วมแบ่งปันสถานะทางตำแหน่งเกียรติยศซึ่งแสดงออกผ่านการถ่อมตน ไม่ส่งเสริมหรือยกย่องตนเอง นำโดยใช้อำนาจส่วนตนมากกว่า

อำนาจตามตำแหน่ง ไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศและความยำเกรงจากการเป็นผู้นำ และไม่แสวงหาสถานะพิเศษหรือประโยชน์จากภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า จากองค์ประกอบภาวะแบบผู้รับใช้ของ Laub ได้จำแนกพฤติกรรมออกเป็น 6 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสดงสิ่งที่เป็นจริง ที่ผู้นำต้องปฏิบัติโดยตรงไปตรงมา ไม่เสแสร้งมีความจริงใจและความซื่อสัตย์สุจริต การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การยอมรับว่าทุกคนมีคุณค่าในตัวเองนำไปสู่การรับใช้ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น เมื่อผู้นำตระหนักว่าทุกคนมีคุณค่า มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความดีงามอันสูงสุด จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะกระตุ้นและพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่ม ไม่ใช่เพียงการร่วมมือในการทำงานเท่านั้น แต่ผู้นำยังมุ่งที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพของคนในกลุ่มหรือในทีมให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การแสดงภาวะผู้นำ ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำของตนเพื่อรับใช้และให้สิ่งดี ๆ แก่ผู้อื่น เป็นการแสดงวิสัยทัศน์ การริเริ่มกระทำ และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จากนั้นผู้นำจึงร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น

ข. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในทัศนะของนักวิชาการท่านอื่นๆ

จากแนวคิดที่เป็นการริเริ่มของ Greenleaf ต่อมา มีนักวิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่พยายามศึกษาเพื่อระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อย่างเป็นระบบ Irving (Irving, 2005) จึงได้รวบรวมคุณลักษณะหรือองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งเป็นจุดเน้นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของนักวิชาการ ที่มีผู้จำแนกไว้หลายแนวคิด ตั้งแต่ต้นปี 1990 จนถึงปี 2003 ได้แก่

กราแฮม (Graham, 1991 cited in Irving, 2005) แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำเป็น 2 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีศีลธรรม

บูเชน (Buchen, 1998 cited in Irving, 2005) ได้แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประการ คือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ความสามารถในการสร้างประโยชน์ การสร้างสัมพันธ์ภาพ และการมุ่งอนาคต

ฟาร์ลิงค์และคณะ (Farling et al, 1999 cited in Irving, 2005) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ การมีอิทธิพล ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจและการให้บริการ

รัสเซลล์ (Russell, 2001 cited in Irving, 2005) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า ประกอบด้วย 8 คุณลักษณะ คือ การมีวิสัยทัศน์ ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น การให้บริการ การเป็นตัวอย่างที่ดี การเป็นผู้ริเริ่ม การเห็นคุณค่าผู้อื่นและการมอบอำนาจ

แพตเตอร์สัน (Patterson, 2003 cited in Irving, 2005) จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็น 7 คุณลักษณะ ดังนี้ ความรัก ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความไม่เห็นแก่ตัว วิสัยทัศน์ ความไว้วางใจ การมอบอำนาจและการรับใช้

เดนิส (Dennis, 2004 cited in Irving, 2005) สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ 5 คุณลักษณะ คือ ความรัก การมอบอำนาจ วิสัยทัศน์ ความอ่อนน้อมถ่อมตนและความไว้วางใจ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น มีทั้งคุณลักษณะที่เหมือนและแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละแนวคิดก็มีการอธิบายภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เป็นคุณลักษณะของตน

จาก องค์ประกอบ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการดังกล่าว ผู้เขียนได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สรุปเป็นตารางแจกแจงคุณลักษณะที่มีความถี่ ดังนี้



ตารางที่ 1 ตารางแจกแจงความถี่คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

	Greenleaf (1970)	Spears & Lawrence (2002)	Page & Wong (2003)	Graham (2005)	Buchten (2005)	Furling et al. (2005)	Russell (2005)	Patterson (2005)	Dennis (2005)	Laub (2000)	Black (2007)	Yukl (2010)	Keith (2010)	Gene Wilkes (2011)	ภาวัตน์ พันธุ์เทพ (2546)	พิศ เตชะรินทร์ (2546)	ศิรินทร์พร พรหมศรี (2550)	บังอร ไชยเผือก (2550)	พิชิตวีร์ นนทชาน (2550)	ความถี่
1. การฟัง	✓	✓	✓												✓	✓	✓	✓	✓	8
2. การเข้าใจผู้อื่น/เห็นคุณค่าผู้อื่น	✓	✓	✓		✓		✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	13
3. การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น	✓	✓	✓	✓								✓			✓	✓	✓	✓		9
4. การตระหนักรู้	✓	✓	✓										✓			✓	✓	✓		7
5. การโน้มน้าวใจ/การมีอิทธิพล	✓	✓	✓			✓										✓	✓	✓		7
6. การสร้างโมทัศน์/มองภาพรวม	✓	✓	✓				✓									✓	✓	✓		7
7. การมองการณ์ไกล	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓		✓	✓	✓		13
8. การรับผิดชอบดูแล/มุ่งมั่นอุทิศตน	✓	✓	✓													✓	✓	✓		6
9. การมุ่งมั่นพัฒนาคน	✓	✓	✓							✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	11
10. การสร้างชุมชน	✓	✓	✓							✓	✓					✓	✓	✓	✓	9
11. การสร้างความน่าเชื่อถือ						✓	✓	✓		✓	✓								✓	6
12. การริเริ่ม							✓							✓						2
13. การแบ่งปันภาวะผู้นำ										✓	✓			✓					✓	4
14. ความอ่อนน้อมถ่อมตน								✓	✓			✓		✓						4
15. การเอื้อประโยชน์ผู้อื่น					✓			✓				✓								3
16. การให้บริการรับใช้ผู้อื่น						✓	✓	✓						✓	✓					5
17. ความไว้วางใจ/ความเชื่อมั่น						✓	✓		✓											3
18. การเน้นศีลธรรมและจิตวิญญาณ				✓																1
19. ความรัก								✓	✓											2
20. การมอบอำนาจ							✓	✓	✓			✓		✓						5
21. การมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว					✓															1
22. การสร้างทีม														✓						1
23. กล้าที่จะเสี่ยง														✓						1
24. ความซื่อสัตย์												✓								1
25. ความถูกต้องและความยุติธรรม												✓								1
26. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ													✓							1
27. การโค้ช													✓							1

จากการสังเคราะห์คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้วิจัยเลือกคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Gene Wilkes (2011) เพราะได้อธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของพระเยซูเจ้า ซึ่งได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากหนังสือพระวรสารทั้ง 4 และแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Yukl (2010) ซึ่งได้ศึกษาค่านิยมที่สำคัญและผลกระทบของผู้นำแบบผู้รับใช้ต่อผู้ตามและองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับปรัชญาและวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาคาทอลิก และได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกมา 8 คุณลักษณะ คือ 1) การยึดหลักคุณธรรม 2) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น 3) ความสุภาพถ่อมตน 4) การเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น 5) ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล 6) ความถูกต้องและความยุติธรรม 7) การให้อำนาจ 8) การสร้างทีม



2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำ

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา มีบทบาทสูงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลผลิตของโรงเรียนสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศในทุกๆด้าน โดยทั่วไปแล้ว องค์กรหรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมจะต้องมีผู้บริหารสูงสุดเพื่อรับผิดชอบการบริหารจัดการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยนั้น มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าและมีบทบาทสำคัญยิ่งขององค์กรและเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร การที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้บริหารเป็นเรื่องที่มีเหตุผลและเป็นความจำเป็นของหน่วยงาน เพราะสภาพแวดล้อมของผู้บริหารมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยอาจจะเริ่มต้นพัฒนาผู้ชำนาญด้านเทคนิคที่มีอาวุโสหน่อยให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันและแก้ไขความล่าช้าทางบริหาร ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารควรถือเป็นนโยบายขององค์กร ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความจำเป็นที่ตนต้องได้รับการพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในทุกๆระดับของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในระยะยาวทั้งในเชิงการจัดสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศการทำงานและเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนานั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (Yukl, 2010)

2.2.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้บริหารโรงเรียน ถือเป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารจึงถือเป็นการพัฒนาบุคลากร ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว หากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร มักจะเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการฝึกอบรมเสมอ โดยเห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนาเป็นเรื่องเดียวกัน และมีความหมายเหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่า คำทั้งสองมีความหมายแตกต่างกัน จะใช้แทนกันไม่ได้ สำหรับความเห็นของนักวิชาการที่มีต่อกับคำว่าพัฒนากับการฝึกอบรมนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

ก. กลุ่มที่เห็นว่าการพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรแตกต่างจากการฝึกอบรม โดยเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึง การดำเนินการวิธีใดๆ ที่ใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานการฝึกอบรมอาจถูกใช้เป็นการวิธีอย่างหนึ่งในการพัฒนา นอกจากนี้ ในทัศนะของบริษัท AT&T เห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนามีความแตกต่างกัน การฝึกอบรมเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดหรือออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ ทักษะและทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน

ปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น จนช่วยให้สามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการพัฒนาเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะและเจตคติในการทำงาน เช่นเดียวกับการฝึกอบรม แต่มีจุดเน้นแตกต่างกัน คือ มุ่งเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต

ข. กลุ่มที่เห็นว่า การฝึกอบรมมีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งเดียวกับการพัฒนาบุคลากร ย่อมต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นหลัก เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ ทักษะการทำงาน แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ค. กลุ่มที่ใช้คำว่า “การฝึกอบรมและการพัฒนา”

นักวิชาการกลุ่มนี้นิยมใช้สองคำพร้อมๆกัน โดยเห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ให้แก่พนักงานในองค์กร

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา อาจจำแนกได้ดังนี้

- 1) ด้านตัวบุคคล การพัฒนามักทำกับบุคลากรระดับบริหาร ส่วนการฝึกอบรมมักทำกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ
 - 2) ด้านขอบเขตการเรียนรู้ การพัฒนามีขอบเขตเนื้อหาสาระที่กว้างขวาง เช่น การพัฒนาความสามารถเชิงมนโทัศน์ ส่วนการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การซ่อมแซมอุปกรณ์ เป็นต้น
 - 3) ด้านระยะเวลาดำเนินการ การพัฒนาใช้เวลายาวนานกว่าการฝึกอบรม เพราะในการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ใช้เวลามากกว่าการฝึกให้ปฏิบัติการ
 - 4) ด้านระยะเวลาในการทำงาน การพัฒนามุ่งตอบสนองการทำงานในอนาคต ส่วนการฝึกอบรม มุ่งตอบสนองการทำงานในปัจจุบัน
- โดยสรุปแล้วการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเพิ่มความสามารถของบุคคลให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านบทบาทและคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

2.2.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ก. วิธีการพัฒนาในทัศนะของนางลักษณ์ สีนสีบผล (นางลักษณ์ สีนสีบผล, 2542) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

- 1) การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อมและสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลาและงบประมาณ

2) การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นตอนของการฝึกปฏิบัติมีดังนี้ 1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่อง 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3) การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้ 1) ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ 2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในภายนอกองค์กร 5) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส 6) นำการอธิบายและบรรยายในบางโอกาส 7) เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ 8) แสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

ข. วิธีการพัฒนาในทัศนะของ อรุณ รักธรรม

อรุณ รักธรรม (อรุณ รักธรรม, 2545) ใช้คำว่า วิธี(Method) และเทคนิค (Technique) ในความหมายเดียวกัน คือ หมายถึงเครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรม โดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลาและงบประมาณ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ ดังนี้

1) การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual)

1.1) การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลแต่ละคนโดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้านและอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

1.2) การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้องโดย 1) มีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ 2) สอนแนะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน 3) ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเองมากที่สุด 4) สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง 5) ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 6) สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น 7) พยายามอยู่ใกล้ชิด 8) กำหนดเป้าหมายและอธิบายมาตรฐาน 9) ทำการสอนซ้ำ

1.3) การฝึกวิธีทำงาน (Job Instruction : JIT) เป็นการฝึกอบรมคนที่มีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน (Coaching) แต่เน้นที่ความเร่งด่วนให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหว (Motor Skill) ในการปฏิบัติงานประจำวัน

1.4) การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (Programmed Learning หรือ Programmed Instruction) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

1.5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง จนกว่าจะเหมาะสม แต่ในภาครัฐบาลอาจทำได้ยาก เนื่องจากใช้ระบบจำแนกตำแหน่ง

2) การพัฒนาเป็นกลุ่ม(Group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคลมีวิธีการดังนี้

2.1) การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์ คือ ประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2) การประชุมอภิปราย (Conference) จัดโดยมุ่งให้ผู้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับทัศนคติและวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3) การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) คล้ายการประชุมอภิปราย แต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย โดยให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

2.4) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่ออภิปรายหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใด เรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5) การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือ Group Dynamic) บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมุติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่

บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่มากกระทบต่อองค์กรจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

2.8) กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process หรือ Critical Incident) เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้นๆ ถึงเหตุการณ์ หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรให้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนการเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) เหตุการณ์ 2) การหาความจริง โดยการตั้งคำถาม 3) การกำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้วทำการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ 4) การตัดสินใจ แต่ละคนตัดสินใจเองโดยระบุว่าจะทำและจะไม่ทำอะไร เพราะเหตุใด 5) การประเมินเป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

2.9) การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

2.10) เกมการบริหาร (Management Game หรือ Simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบทเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

ค. วิธีการพัฒนาในทัศนะของ Anderson (2001)

การพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (Anderson & Anderson, 2001) มี 5 วิธี ประกอบด้วย

1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

(Breakthrough training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mind-set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน (Didactic) ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- 1.1) การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (Behavioral Analysis)
- 1.2) พลวัตหรือกระบวนการกลุ่ม (Term Dynamics)
- 1.3) ทักษะการสื่อสาร (การฟัง, การพูด) (Communication Skill : Listening and Speaking)

- 1.4) การสนทนา (Dialogue)
- 1.5) พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics)
- 1.6) การสร้างวิสัยทัศน์ของกลุ่ม (Term Visioning)
- 1.7) สมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal Power)
- 1.8) การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with Conflict)

1.9) การจัดการตนเอง (Self-Management)

1.10) การเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformational)

วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นองค์ประกอบของขอบข่ายงานนี้ให้ความสำคัญอันดับหนึ่งต่อการยกระดับทัศนคติของผู้นำ จากมุมมองโลกด้านอุตสาหกรรมเป็นแบบทัศนคติที่ปรากฏขึ้น งานนี้จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ตรงเท่านั้น ใช้วิธีการสอนเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ได้ผล เนื่องจากวิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมิได้หมายถึงการสอนบรรดาผู้นำเกี่ยวกับทัศนคติที่ปรากฏขึ้น แต่จะต้องช่วยให้ผู้นำเรื่องทัศนคติที่ปรากฏขึ้นเข้ามาใช้ แต่อย่างไรก็ตาม ในการคงทักษะของกระบวนการนั้น จำเป็นจะต้องระลึกว่าไม่มีการอบรมหลักสูตรใดที่จะเปลี่ยนทัศนคติของคนที่มิได้อยู่เดิมภายในชั่วข้ามคืน เรียกได้ว่า เป็นกระบวนการที่กินเวลาชีวิตและหลักสูตรนั้นต้องรองรับการพัฒนาในช่วงเวลาหนึ่งๆด้วย อย่างไรก็ตามวิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้ จะต้องมีอิทธิพลต่อจิตใจและประสบการณ์ที่มากพอที่จะเปิดประตูแห่งการตระหนักรู้ของตัวบุคคลสู่ข้อเท็จจริงของทัศนคติที่ปรากฏขึ้นด้วย

จากประสบการณ์ของ Anderson วิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการทำคือ ต้องมั่นใจว่าการออกแบบโปรแกรมที่ลึกซึ้งนั้นได้รวมเอาทฤษฎี 21 มิติ มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ Anderson ได้สัมผัสประสบการณ์รับรู้เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เขายังได้รับมือกับขอบเขตประสบการณ์เกี่ยวกับ ร่างกาย อารมณ์ จิตใจและจิตวิญญาณ ในทุกๆระดับ ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ได้ให้ประสบการณ์รวมด้านมุมมองของทัศนคติที่ปรากฏขึ้นเป็นหนึ่งเดียวทำให้ โลกทัศน์นี้จับต้องได้และเป็นไปได้มากขึ้น

วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่มากพอกับการเน้นเรื่องสมมุติฐานและความเชื่อสำคัญที่ซ่อนอยู่ ประสบการณ์จากภายในของบุคคลจะต้องถูกแปลความหมายในแง่ที่ว่า จะทำอย่างไร พวกเขาจึงจะนำพาการปฏิรูปในแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่า โปรแกรมที่วันนี้จะต้องรับมือโดยตรงกับข้อจำกัดในตัวบุคคล เรื่องพฤติกรรมและอารมณ์พร้อมกับแนวทางที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมต้องการจะเป็น หัวข้อเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ Anderson ให้ความสำคัญในโปรแกรม วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น ได้แก่ การวิเคราะห์วิถีพฤติกรรมพลังการขับเคลื่อนของทีม ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) บทสนทนาโต้ตอบ การเคลื่อนไหวด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม อำนาจของตัวบุคคล การรับมือกับความขัดแย้ง การจัดการตนเองและการปฏิรูปในระดับบุคคล ควรระลึกไว้เสมอว่า การพิจารณาใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะต้องกล่าวถึงทัศนคติและสมมุติฐานที่ซ่อนอยู่ ซึ่งได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมแบบเก่าๆ และจะเป็นการสร้างความสำเร็จอย่างลึกซึ้ง และโอกาสสำหรับสร้าง

พฤติกรรมแบบใหม่ ไม่เช่นนั้นแล้ว โปรแกรมของเราจะไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับตัวบุคคลอย่างแท้จริงได้เลย แต่จะเป็นแค่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปลุกย่อยและชั่วคราวเท่านั้นเอง

2) วิธีการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)

เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยวิธีการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 2.1) การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations)
- 2.2) กรณีศึกษา (Case Studies)
- 2.3) กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ (Discussion Learning Groups)
- 2.4) การอ่าน (Reading)
- 2.5) การประยุกต์ใช้ (Application Tools)

3) วิธีการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนายุทธศาสตร์เปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ก) กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change)
- 2) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational)
- 3) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for Transformational)
- 4) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change)
- 5) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the Change)
- 6) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change)
- 7) ระดับของความเร่งด่วน (Degree of urgency)

ข) องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy)

- 1) วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to unify all initiatives under one transformational umbrella)
- 2) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization)
- 3) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions)
- 4) วิธีการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Levers)

5) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตรที่เข้มแข็ง

(Participation Strategies for Creating a Critical Mass of Commitment)

6) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure)

7) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ

8) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

4) วิธีการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความ

พยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะของ Anderson (2001)

การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก องค์ประกอบนี้ถูกจัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยทีมของผู้นำ และที่ปรึกษาการออกแบบนี้ประกอบด้วย การปรับแต่งแบบจำลองของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับงานจริง ๆ ที่พวกเขาเชื่อว่าจำเป็นในการปฏิรู้อย่างสมบูรณ์ การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึกทั้ง 9 ประกอบด้วย

4.1) การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the Change)

4.2) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญาและขีดความสามารถขององค์กร

(Create Organizational Visions Commitment and Capacity)

4.3) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ

(Assess the Situation to Determine Design Requirements)

4.4) ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State)

4.5) วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact)

4.6) วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation)

4.7) ปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลง (Implement the Change)

4.8) เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State)

4.9) เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5) วิธีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious Process

Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำที่จะเรียนรู้องค์ประกอบนี้ได้ในขณะที่ปฏิบัติการในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้น เหตุการณ์นี้มักจะได้รับ การสนับสนุนจากคลินิกการเรียนรู้การฝึกสอนและการให้คำปรึกษาอย่างทันทั่วทั้งที่ ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา รูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชา การ

ออกแบบกระบวนการและการพัฒนาตนเอง การฝึกสอนประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้

5.1) สนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics)

5.2) สนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching)

5.3) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation between Change Leaders and their Consultants)

จากการวิเคราะห์เนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยเลือกการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson (2001) เพราะเป็นวิธีที่ช่วยให้บุคคลค่อยๆเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีการพัฒนาทั้งหมด 5 วิธีคือ 1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก 5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

2.3 โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

2.3.1 คุณค่าพระวรสาร 21 ประการ สำหรับอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก

คุณค่าพระวรสาร คือ คุณค่าที่พระเยซูสั่งสอน และเจริญชีวิตเป็นแบบอย่างแก่บรรดาสานุศิษย์และประชาชน ดังที่มีบันทึกในพระคัมภีร์ ตอนที่มิชชือเรียกว่า “พระวรสาร” ซึ่งแปลว่า “ข่าวดี” คำว่า “ข่าวดี” หมายถึง ข่าวดีแห่งความรอดพ้นของมนุษย์จากทุกข์ (ลูกา 7:22) และข่าวดีแห่งความรักของพระเจ้าผู้รักมนุษย์ จนกระทั่งประทานพระบุตรของพระองค์มาบังเกิดเป็นมนุษย์เพื่อไขแสดงพระองค์ และแสดงพระธรรมแก่มนุษย์ และทำการกอบกู้มนุษย์ให้พ้นจากทุกข์ อัจฉริยะต่างๆ พระเยซูทรงสิ้นพระชนม์บนไม้กางเขนเพื่อไถ่กู้มนุษย์ให้รอดพ้นจากบาป และทรงกลับคืนพระชนม์ชีพเพื่อบันดาลให้มนุษย์ได้รับชีวิตนิรันดร (สภาการศึกษาคาทอลิก, 2556)

คุณค่าที่ 1 ความเชื่อเป็นพื้นฐานของทุกคุณค่า

คุณค่าที่ 2-9 คุณค่าที่เป็นหน้าที่ต่อพระเจ้าและต่อตนเอง

คุณค่าที่ 11 ความรักเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดของทุกคุณค่า

คุณค่าที่ 12-20 คุณค่าที่เป็นหน้าที่ต่อผู้อื่นและสิ่งสร้าง

คุณค่าที่ 21 ความหวังเป็นความมั่นคงของทุกคุณค่า

1) ความเชื่อศรัทธา (Faith)

ความเชื่อศรัทธาหมายถึง ความเชื่อศรัทธาในพระเจ้า (มาระโก 11:22) ความเชื่อในความเป็นจริงที่อยู่เหนือสิ่งที่เราจำเป็นต้องมองเห็น ความเชื่อในความเป็นจริงของจิตวิญญาณและในมิติทางศาสนาของชีวิต พระเยซูสอนว่า หากเรามีความเชื่อศรัทธา อัจฉริยะจะเกิดขึ้นในชีวิตของเรา (ลูกา 17:19) หากเรามีความเชื่อศรัทธา เราจะได้รับ ความรอดพ้นจากบาป และทุกข์ (ลูกา 7:50) เราต้อง มีความเชื่อศรัทธาเมื่อเราภาวนา (มาระโก 11:24) และเมื่อเราอยู่ในวิกฤต (มาระโก 4:39-40) ความเชื่อศรัทธาเป็นพื้นฐานของคุณค่าพระวรสารอื่นๆ ทั้งหมด

2) ความจริง (Truth)

พระเยซูตรัสว่าพระองค์คือ “หนทาง ความจริง และชีวิต” (ยอห์น 14:6) ชีวิตของเราเป็นการแสวงหา ความจริง ความจริงของโลก ของชีวิต และของมนุษย์ พระองค์สอนเราว่า ความจริงทำให้เราเป็นไท (ยอห์น 8:32) บุคคลที่ไม่เชื่อตรงคือบุตรแห่งปีศาจผู้มีแต่ความเท็จ (ยอห์น 8:44)

3) การไตร่ตรอง/ภาวนา (Reflection / Prayer)

พระเยซูสอนให้เราไตร่ตรองอยู่เสมอ พระองค์สอนให้เรา รู้คุณค่าของความสงบ (ลูกา 4:42) และการไตร่ตรองเพื่อหาความหมายที่ลึกซึ้งของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิต (ลูกา 12:27) การไตร่ตรองนำไปสู่การเข้าใจ (มัทธิว 13:23) ยอมรับ และปฏิบัติคุณค่าจนเกิดผลมากมาย (มาระโก 4:20) พระเยซูภาวนาอยู่เสมอ (ลูกา 6:12) พระองค์ภาวนาเป็นพิเศษ เมื่อประกอบภารกิจ

สำคัญ (ลูกา 5:16) เมื่อมีการประจัญ (มัทธิว 4:1) และเมื่อมีวิกฤติของชีวิต (มัทธิว 26:36) พระองค์สอนเรา ให้ภาวนาอยู่เสมอ (ลูกา 18:1-7)

4) มโนธรรม / วิจารณ์ญาณ / ความกล้าหาญเชิงศีลธรรม (Conscience / Discernment / Moral Courage)

พระเยซูสอนให้เรามีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวในการรักษาศีลธรรม (มัทธิว 5:30; 18:8) มีมโนธรรมเที่ยงตรง วิจารณ์ญาณแยกแยะชั่วดี รู้จักตัดสินใจเลือกทางแห่งความดีงาม และยึดมั่นในทางแห่งความดี (ลูกา 18:8) แม้ในสถานการณ์ที่เราถูกคุกคาม (มัทธิว 5:10; 24:10, 12-13)

5) อิสระภาพ (Freedom)

พระเยซูสอนว่า “ความจริงทำให้เราเป็นอิสระ” (ยอห์น 8:32) ซึ่งหมายถึงความเป็นอิสระจากการเป็นทาสของบาป เราปฏิบัติหน้าที่ของเราด้วยความเชื่อมั่น ด้วยความรัก มิใช่ด้วยความกลัว (ยอห์น 14: 27)

6) ความยินดี (Joy)

ความยินดีเป็นผลของประสบการณ์การสัมผัสความรักของพระเจ้า (ยอห์น 16:22) พระเยซูสอนให้เรามีใจเบิกบานอยู่เสมอ เพราะชื่อของเราถูกจารึกไว้ในสวรรค์แล้ว (ลูกา 10:20) ไม่มีสิ่งใดทำให้เราหวั่นไหว หรือหวาดกลัว (ยอห์น 14:1) เพราะพระเจ้ารักเรา (ลูกา 12:7)

7) ความเคารพ / ศักดิ์ศรี (Respect / Dignity)

มนุษย์ถูกสร้างตามพระฉายาลักษณะของพระเจ้า มนุษย์เป็นลูกของพระเจ้า (ลูกา 20:36) ดังนั้น ชีวิตมนุษย์จึงมีความศักดิ์สิทธิ์ พระเยซูสอนให้เราเคารพศักดิ์ศรีของตนเอง และของกันและกัน เราแต่ละคนมีค่ามากในสายพระเนตรของพระเจ้า (มัทธิว 10:29-31)

8) ความสุภาพถ่อมตน (Humility)

พระเยซูเชื้อเชิญให้เราเลียนแบบพระองค์ “เรียนจากเรา เพราะเรามีใจอ่อนโยนและสุภาพ” (มัทธิว 11:29) คำสอนหลักที่พระเยซูเน้นย้ำบ่อยครั้งคือ ผู้ใดถ่อมตัวลง ผู้นั้นจะได้รับการยกย่องให้สูงขึ้น (ลูกา 14:11) ผู้ใดมีใจสุภาพอ่อนโยนผู้นั้นย่อมเป็นสุข (มัทธิว 5:5) ผู้ใดมีใจสุภาพเหมือนเด็กเล็กๆ ผู้นั้นจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ที่สุดในพระอาณาจักรสวรรค์ (มัทธิว 18:4)

9) ความซื่อตรง (Honesty)

พระเยซูคาดหวังให้เราเป็น “มนุษย์ใหม่” (ยอห์น 1:13) มนุษย์ที่ซื่อตรง (มัทธิว 5:37) ซอภธรรม (ยอห์น 1:47) ประพฤติชอบในสายพระเนตรของพระเจ้า (ลูกา 16:15) ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมไม่หน้าซื่อใจคด (มัทธิว 23:13-15) ไม่คดโกงหรือเบียดเบียนผู้อื่น (มัทธิว 15:8; 23:13-15) ผู้ซื่อตรงต้องเริ่มจากการซื่อสัตย์ ในสิ่งเล็กน้อย (ลูกา 16:10) ผู้ซื่อตรงจะเกิดผลมากมาย (ลูกา 8:15)

10) ความเรียบง่าย / ความพอเพียง (Simplicity / Sufficiency)

พระเยซูเจริญชีวิตที่เรียบง่าย คลุกคลีกับประชาชนคนสามัญ ทุกคนเข้าหาพระองค์ ได้แม้แต่เด็ก ๆ (ลูกา 18:16) พระองค์สอนเราให้กังวลใจในเครื่องแต่งกาย ในอาหารการกิน เพราะพระเจ้าดูแลชีวิตของเราทุกคน (ลูกา 12:24-27) สุนัขจิ้งจอกยังมีโพรง และนกในอากาศยังมีรัง แต่พระองค์ไม่มีที่ที่จะวางศิระษะ (มัทธิว 8:20)

11) ความรัก (Love)

พระเยซูสอนให้เรามีความรักแท้ ความรักที่สูงส่งกว่าความรักใคร่ เป็นความรักที่ไม่เห็นแก่ตัว ไม่หวังสิ่งตอบแทน ความรักที่มอบแก่ทุกคน ความรักที่เอาชนะอารมณ์ความรู้สึกของตน จนกระทั่ง สามารถ รักแม้แต่คนที่เบียดเบียนเรา (มัทธิว 5:43-45) หลักปฏิบัติพื้นฐานของการแสดงความรัก คือ “ปฏิบัติต่อผู้อื่น ดังที่เราอยากให้อื่นปฏิบัติต่อเรา” (มัทธิว 22:39) หลักปฏิบัติขั้นสูงของการแสดงความรัก คือ “รักกันและกันเหมือนที่พระเจ้าทรงรักเรา” (ยอห์น 15:12) ความรักเป็นคุณค่าที่สำคัญที่สุด เป็นจุดมุ่งหมายที่คุณค่าพระวรสารอื่นๆทั้งหมดนำไปสู่

12) เมตตา (Compassion)

พระเยซูเจริญชีวิตที่เป็นแบบอย่างของความเมตตา พระองค์เมตตาต่อทุกคน คนเจ็บป่วย (มัทธิว 20: 34) คนตกทุกข์ได้ยาก (ลูกา 7:13) และคนด้อยโอกาส (มัทธิว 9:36) พระองค์ร่วมทุกข์กับคนที่มีทุกข์ เข้าถึงความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่น (ยอห์น 11:33) พระองค์สอนเราให้รู้จักพระเจ้าผู้เป็น พระบิดาผู้เมตตา (ลูกา 15:20) และสอนให้เราเป็นผู้เมตตา เหมือนพระบิดาทรงเป็นผู้เมตตา (ลูกา 6:36) พระองค์เล่านิทานเปรียบเทียบกับนาฟิงเรื่องชาวสะมาเรียผู้ใจเมตตา (ลูกา 10:33)

13) ความกตัญญูรู้คุณ (Gratitude)

พระเยซูตรัสชมเชยผู้ที่ได้รับการรักษาจากโรคภัย ที่กลับมาขอบคุณพระองค์ (ลูกา 17:16-17) พระเยซูขอบคุณพระเจ้าในทุกขณะ (มัทธิว 15:36) (ลูกา 22:19) (ยอห์น 11:41) และสอนให้เรารู้จักกตัญญูรู้คุณต่อพระเจ้า และต่อทุกคนที่มีบุญคุณต่อเรา (ลูกา 2:51)

14) การงาน / หน้าที่ (Work / Duty)

พระเยซูสอนให้เราเห็นคุณค่าของการทำงาน ผู้ที่ทำงานก็สมควรได้รับค่าตอบแทน (ลูกา 10:7) พระองค์จะประทานรางวัลแก่ทุกคนตามการทำงานของแต่ละคน (มัทธิว 16:27) พระองค์ทำงานอยู่ เสมอเหมือนพระบิดาทำงานอยู่เสมอ (ยอห์น 5:17) พระองค์ยังสอนว่าการทำงานเป็นการถวายเกียรติ แต่พระเจ้า (มัทธิว 5:16) เราพึงระลึกอยู่เสมอว่า เราต้องทำงานเพื่ออาหารที่คงอยู่ เป็นชีวิตนิรันดร์ (ยอห์น 6:27) “จงทำงานหนักเพื่อเข้าประตูแคบสู่พระราชัยสวรรค์” (ลูกา 13:24)

15) การรับใช้ (Service)

พระเยซูเสด็จมาในโลกเพื่อมารับใช้มิใช่มาเพื่อได้รับการรับใช้ พระองค์สอนสานุศิษย์ว่าพระองค์ผู้เป็นพระเจ้ายังรับใช้พวกเขา (ยอห์น 13:14) ดังนั้น พวกเขาต้องรับใช้ผู้อื่นเช่นเดียวกัน ผู้ใหญ่กว่าจะต้องรับใช้ผู้น้อยกว่า (ลูกา 22:26)

16) ความยุติธรรม (Justice)

พระเยซูสอนให้เราแสวงหาความยุติธรรมให้กับผู้อื่นก่อนให้กับตนเอง (ยอห์น 8:7) ความยุติธรรมเรียกร้องให้เราเปิดใจกว้างต่อความต้องการของผู้อื่น (ลูกา 18:3) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ด้อยกว่าเรา (ลูกา 16:19-21)

17) สันติ / การคืนดี (Peace / Reconciliation)

พระเยซูตรัสว่า พระองค์มอบสันติของพระองค์แก่เรา (ยอห์น 14:27) สันติเป็นผลมาจากความยุติธรรม เราสามารถนำสันติสู่สังคมที่เราอยู่โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน (ลูกา 10:6) มีใจที่ปล่อยวาง หลุดพ้นจากความวุ่นใจ หลีกเลียงความรุนแรงทุกชนิด และเมื่อมีความขัดแย้ง เราต้องพร้อมที่จะคืนดีเสมอ (มัทธิว 5:24) การคืนดีเป็นผลจากการเคารพซึ่งกันและกัน และใจเปิดต่อการเสวนา

18) อภัย (Forgiveness)

พระเยซูสอนศิษย์ให้ภาวนาต่อพระบิดาเสมอๆ ว่า “โปรดอภัยแก่ข้าพเจ้า เหมือนที่ข้าพเจ้าอภัยให้ผู้อื่นที่ทำผิดต่อข้าพเจ้า” (ลูกา 11:3-4) พระเยซูเล่านิทานของบิดาผู้ใจดีที่ให้ภัยแก่ลูกที่ล้างผลาญทรัพย์สมบัติของบิดา (ลูกา 15:11-24) พระเยซูให้อภัยแก่ผู้ที่ตรึงพระองค์บนกางเขน (ลูกา 23:34) การรู้จักให้อภัยผู้อื่นเกิดขึ้นได้เมื่อเรารู้จักเอาชนะความโกรธเคือง ความอาฆาตมาดร้ายทุกชนิด (มัทธิว 5: 22) การให้อภัยของเราต้องไม่มีขอบเขตเหมือนที่พระเจ้าให้อภัยแก่เราอย่างไม่มีขอบเขต (ลูกา 17:4)

19) ความเป็นหนึ่ง / ความเป็นชุมชน (Unity / Community)

พระเยซูสอนว่า มนุษย์ทุกคนเป็นพี่น้องกัน ทุกคนมีพระเจ้าเป็นพระบิดาองค์เดียวกัน (มัทธิว 6:9) ดังนั้น มนุษย์จึงต้องสร้างสังคมมนุษย์ให้น่าอยู่ ความเป็นพี่เป็นน้องกัน (มาระโก 3:35) มีสายใยยึดเหนี่ยวกันอย่างมั่นคง (ยอห์น 15:12) ไม่ว่าเราจะอยู่ในหน่วยใดของสังคม ทั้งบ้าน โรงเรียน และท้องถิ่น เราต้องแสดงความเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมในชีวิตของชุมชนนั้นๆ (ยอห์น 13:35)

20) การพิศเพ่งสิ่งสร้าง / รักษัธรรมชาติ (Wonder / Conservation)

พระเยซูสอนให้เราองดูความสวยงามของธรรมชาติ ดวงดาวบนท้องฟ้า (ลูกา 10:20) นกที่บินในอากาศ (ลูกา 12:24) ดอกไม้ในทุ่งหญ้า (ลูกา 12:27) แล้วมองเห็นความยิ่งใหญ่

ของพระเจ้าผู้สร้างธรรมชาติ มองเห็นความน่าพิศวงของธรรมชาติ ที่ถูกสร้างมาเพื่อให้นักวิทยาศาสตร์เอาใจใส่ดูแล (มัทธิว 11:27) เราจึงต้องหวงแหนธรรมชาติ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พิทักษ์โลกของเราให้อนุชนรุ่นหลัง

21) ความหวัง (Hope)

ความหวังมีพื้นฐานอยู่บนคำสัญญาของพระเจ้าว่า พระองค์มาเพื่ออภัยโทษแก่ทุกคน ให้ได้ความรอดพ้นจากบาป และมีชีวิตนิรันดร์ (ยอห์น 3:15) ความหวังทำให้เรามีความอดทน พากเพียร และมั่นคงในความดี ความหวังยังทำให้เราคิดบวก มองโลกในแง่ดี เราหวังในพระเจ้ามิใช่ในวัตถุ (ลูกา 6:35) ความหวังเป็นแรงบันดาลใจให้เรายึดมั่นในคุณค่าพระวรสาร
อื่นๆ ทั้งหมด

2.3.2 ปรัชญาและวิสัยทัศน์ของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

แผนพัฒนางานของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พ.ศ 2554-2559 ได้กำหนดปรัชญาและวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ (อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, 2559)

ก. ปรัชญา

การศึกษา คือ หนทางแห่งความจริง ความรักและการรับใช้ นำไปสู่ “การให้ เมตตา ปัญญา อิสระ ซื่อสัตย์ พอเพียง”

การศึกษา คือ หนทางแห่งความจริง หมายถึง การศึกษาแบบคาทอลิกอยู่บนฐานแห่งความดี ซึ่งมีพระเจ้าผู้ทรงความดีงามสมบูรณ์ มีความรัก ความเมตตา ความจริง ความยุติธรรม ต่อมนุษย์ทุกคน

ความรัก หมายถึง ความดีงามที่มีต่อพระเจ้า ต่อตนเองและต่อผู้อื่น ซึ่งพระเจ้าทรงมอบบัญญัติแห่งความรักแก่มนุษย์ โดยความรักจะมีพลังที่จะสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นอย่างมีคุณค่า

1) รักพระเจ้า คือ เคารพ ภาวนา สรรเสริญ โมทนาคุณ รู้คุณค่าและยึดถือหลักธรรมศาสนา

2) รักตนเอง คือ รู้คุณค่าชีวิตตนเอง ภาวนา ไตร่ตรอง ดูแลตนเอง ใฝ่เรียนรู้ มีสุนทรียภาพและพัฒนาตนเอง

3) รักผู้อื่น คือ เคารพในชีวิตและศักดิ์ศรีของผู้อื่น ปราบปราม ช่วยเหลือ แบ่งปันและให้อภัยผู้อื่น

การรับใช้ หมายถึง การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นเหมือนที่เราอยากให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อเรา มีความเสมอภาคต่อทุกคน มีความยินดีพร้อมจะแบ่งปันและเสียสละดังที่พระเจ้าทรงเป็นแบบฉบับแก่มนุษย์

การให้ เมตตา หมายถึง ความยินดีที่จะแบ่งปันและช่วยเหลือทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

ปัญญา หมายถึง การรู้เท่าทันโลก การคิดอย่างมีเหตุผล สามารถจำแนกสิ่งที่ดีและสิ่งที่ไม่ดี มีสมรรถนะและศักยภาพในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ไม่เบียดเบียนผู้อื่นและรักในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

อิสระ หมายถึง อิสระภาพในการกระทำความดี ไม่หลงและไม่ตกเป็นทาสของบาปหรืออบายมุขทั้งปวง รู้จักเลือกที่จะทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

ซื่อสัตย์ หมายถึง ความจริงใจ ซื่อตรง เน้นความถูกต้องต่อตนเองและผู้อื่น

พอเพียง หมายถึง การดำเนินชีวิตอย่างรอบคอบ มีเหตุผล มีความสุขพอเพียงและพอใจในสิ่งที่ตนเป็นและมี

ข. วิสัยทัศน์

การจัดการศึกษาที่มีความเสมอภาคตามเจตนารมณ์แห่งพระวรสารที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษาเป็นสนามแห่งการประกาศข่าวดี บริหารจัดการอย่างเป็นระบบเน้นการมีส่วนร่วม ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพโดยครุมีอาชีพ และพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม มีหลักศาสนาในการดำเนินชีวิตโดยเคารพศักดิ์ศรีแห่งตน และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมโลก

การจัดการศึกษาที่มีความเสมอภาค หมายถึง การให้โอกาสทางการศึกษาแก่เด็กทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

เจตนารมณ์แห่งพระวรสาร หมายถึง หลักธรรม คุณธรรมหรือคำสอนของพระเยซูเจ้า

สถานศึกษาเป็นสนามแห่งการประกาศข่าวดี หมายถึง สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้และอบรมศีลธรรมตามหลักธรรม คุณธรรม หรือ คำสอนของพระเยซูเจ้า

บริหารจัดการอย่างเป็นระบบเน้นการมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารจัดการการศึกษาที่เป็นระบบ ยึดหลักธรรมาภิบาล โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพโดยครุมีอาชีพ หมายถึง โรงเรียนมีครูที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานการประกอบวิชาชีพ และเป็นผู้ที่รู้จักเลือกวิธีการจัดการเรียนรู้สามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและเหมาะสม

พัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม หมายถึง การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในทุกมิติ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม

มีหลักศาสนาในการดำเนินชีวิต หมายถึง ปลูกฝังผู้เรียนให้ดำเนินชีวิตโดยมีหลักธรรมทางศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว

เคารพศักดิ์ศรีแห่งตน หมายถึง ผู้เรียนมีความเชื่อถือและปฏิบัติตนในทางที่ดีงามตามหลักศาสนา ไม่ละเลยที่จะกระทำความดีงามในทุกเวลาและทุกโอกาสที่กระทำได้

เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมโลก หมายถึง ผู้เรียนรู้จักและปฏิบัติตนโดยยึดมั่นในหน้าที่ของการเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและสังคม มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม

2.3.3 นโยบายของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

จุดเน้นที่สำคัญของนโยบายการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ คือ การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นสนามแห่งการแพร่ธรรม เป็นแหล่งการเรียนรู้ เป็นที่อบรมฝึกฝน และถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมการพัฒนาตน และหมู่คณะ อาศัยหลักธรรมทางศาสนา สู่หลักธรรมแห่งชีวิต เพื่อการดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม จะได้มีความสุขและมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อชีวิตในอนาคตของกันและกัน โรงเรียนคาทอลิกจึงสนับสนุนให้มีการช่วยเหลือเด็กยากจน เด็กทุกคนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา เพื่อให้ได้รับการศึกษาอย่างเต็มที่ นำมาซึ่งโอกาสของการพัฒนาตนเอง และเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ ดังนั้นฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จึงได้วางนโยบายการจัดการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้ (อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, 2559)

- 1) พัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการให้ เมตตา ปัญญา อิสระ ซื่อสัตย์และพอเพียง
- 2) ส่งเสริมให้สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้
- 3) ส่งเสริมให้สถานศึกษานำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ มีเป้าหมายเด่นชัด เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุอัตลักษณ์แห่งตน
- 4) พัฒนาครูให้มีองค์ความรู้ในสาระการเรียนรู้ที่สอน
- 5) พัฒนาครูให้มีเทคนิคและหลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข
- 6) พัฒนาครูให้มีความสามารถในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนหรือการจัดการเรียนรู้
- 7) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 8) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการเรียนรู้ให้อยู่ในระดับดี
- 9) พัฒนาผู้เรียนให้รักการอ่าน รักการค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้และเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม
- 10) พัฒนาผู้เรียนให้รู้จักรับฟังความคิดเห็น เปิดรับมุมมองใหม่ๆ กล้าคิด มีเหตุมีผล ใช้กติกาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 11) พัฒนาครูให้มีความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นทักษะกระบวนการ

- 12) พัฒนาครูให้มีความสามารถในการสร้างเครื่องมือในการวัด ประเมินผล และใช้ผลการวัดและประเมินเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน
- 13) พัฒนาครูให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้
- 14) จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้
- 15) สนับสนุนให้สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสุนทรียภาพ และคุณค่าของเอกลักษณ์ ประเพณีวัฒนธรรมไทย

2.3.4 การบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

การบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาคือๆ กัน มีผู้รับผิดชอบในการบริหารภายในโรงเรียนดังนี้

1) คณะกรรมการบริหารโรงเรียน เป็นคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้รับใบอนุญาตหรือผู้ทำการแทนผู้รับใบอนุญาต ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ประกอบด้วย 1) ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้ทำการแทนผู้รับใบอนุญาต 2) ผู้จัดการ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิ (จำนวนไม่เกิน 3 คน) 4) ผู้แทนผู้ปกครอง (จำนวน 1 คน) 5) ผู้แทนครู (จำนวน 1 คน) และ 6) ผู้อำนวยการ ทั้งนี้ให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีจำนวนไม่น้อยกว่า 6 คน และไม่เกิน 8 คน

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีดังนี้ (อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ , 2553)

- (1) กำกับการดำเนินกิจการโรงเรียนให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
- (2) กำหนดระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของโรงเรียน
- (3) ให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
- (4) ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนด้านบุคลากร แผนงานงบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ ความสัมพันธ์ชุมชน
- (5) ให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน
- (6) กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน และการประกันคุณภาพภายนอกโรงเรียน
- (7) กำกับติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
- (8) อนุมัติงบประมาณของโรงเรียนที่ผ่านการเห็นชอบของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
- (9) ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียน
- (10) พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียน

- (11) ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี
- (12) ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายและพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 ระบุ ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
- (13) คณะกรรมการบริหารโรงเรียนต้องมีการประชุมอย่างน้อยหนึ่งครั้งในแต่ละภาคการศึกษาปกติ

2) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ประกอบด้วย

- (1) ผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้รับใบอนุญาต มีอำนาจและความรับผิดชอบสูงสุดในโรงเรียน ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดของโรงเรียนหรือตามที่ประมุขของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มอบหมาย
- (2) ผู้จัดการ เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้รับใบอนุญาตหรือ ผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต มีหน้าที่ดูแลการบริหารทั่วไปของโรงเรียน งานด้านงบประมาณของโรงเรียน การจัดวางระบบบัญชี และจัดทำบัญชี และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามข้อกำหนด ระเบียบ และข้อบังคับของโรงเรียน หรือตามที่ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาตหรือผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา มอบหมาย
- (3) ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนด กำกับดูแลการบริหารและการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ข้อกำหนดและนโยบายของโรงเรียน และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดของโรงเรียนหรือตามที่ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาตหรือผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา มอบหมาย
- (4) ผู้ช่วยผู้บริหาร เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ลงนามผู้รับใบอนุญาตหรือผู้อำนวยการโรงเรียน ให้ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ (จำนวนผู้ช่วยผู้บริหารตามขนาดของโรงเรียน) โดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร/ธุรการ ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายบริการ ฝ่ายจิตตาคิบาลและฝ่ายอื่นๆ (ตามความจำเป็นของโรงเรียน)

2.3.5 โรงเรียนคาทอลิกในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีทั้งหมด 34 โรงเรียนดังต่อไปนี้

- 1) โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา เขตบางรัก
- 2) โรงเรียนกุหลาบวิทยา เขตสัมพันธวงศ์
- 3) โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา เขตสาทร
- 4) โรงเรียนยอแซฟกรุงเทพฯ เขตบางคอแหลม
- 5) โรงเรียนเซนต์ราฟาแอล สมุทรปราการ

- 6) โรงเรียนสามัคคีสงเคราะห์ เขตคลองเตย
- 7) โรงเรียนโยนออฟอาร์ค เขตดุสิต
- 8) โรงเรียนแม่พระฟาติมา เขตดินแดง
- 9) โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เขตบางกะปิ
- 10) โรงเรียนช่างตาครูส์ศึกษา เขตธนบุรี
- 11) โรงเรียนเซนต์แมรี สมุทรปราการ
- 12) โรงเรียนแม่พระประจักษ์ เขตจอมทอง
- 13) โรงเรียนเซนต์ปีเตอร์ ธนบุรี เขตภาษีเจริญ
- 14) โรงเรียนพระแม่สกลสงเคราะห์ นนทบุรี
- 15) โรงเรียนพระวิสุทธิวงส์ ลำไทร ปทุมธานี
- 16) โรงเรียนเซนต์เทเรซา เขตหนองจอก
- 17) โรงเรียนมาเรียลัย เขตลาดกระบัง
- 18) โรงเรียนเซนต์แอนโทนี ฉะเชิงเทรา
- 19) โรงเรียนดาราสมุทร ฉะเชิงเทรา
- 20) โรงเรียนมารดานฤมล ฉะเชิงเทรา
- 21) โรงเรียนมาลาสวรรค์พิทยา นครนายก
- 22) โรงเรียนนักบุญยอแซฟอุปถัมภ์ นครนายก
- 23) โรงเรียนนักบุญเปโตร นครปฐม
- 24) โรงเรียนบอสโกพิทักษ์ นครปฐม
- 25) โรงเรียนอรรณาลัย สมุทรสาคร
- 26) โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์ นครปฐม
- 27) โรงเรียนเซนต์แอนดรูว์ นครปฐม
- 28) โรงเรียนราชภัฏบำรุงศิลป์ อัญญา
- 29) โรงเรียนเซนต์เทเรซาแสงทอง อัญญา
- 30) โรงเรียนเซนต์จอห์น บัณฑิต อัญญา
- 31) โรงเรียนยอแซฟอัญญา อัญญา
- 32) โรงเรียนไตรราชวิทยา อัญญา
- 33) โรงเรียนแม่พระประจักษ์ สุพรรณบุรี
- 34) โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์อุทอง สุพรรณบุรี

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

บังอร ไชยเผือก (บังอร ไชยเผือก, 2550) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ตามความคิดเห็นของครูโดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ระดับช่วงชั้น และเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยเฉพาะในด้านคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นได้ศึกษาองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดของกรีนลีฟ 10 คุณลักษณะ ได้แก่ การฟัง (listening) การเห็นอกเห็นใจ (empathy) การเยียวยารักษา (healing) การตระหนักรู้ (awareness) การโน้มน้าวใจ (persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) การมองการณ์ไกล (foresight) ความรับผิดชอบร่วมกัน (stewardship) อุทิศตนเพื่องานพัฒนาคน (commitment to the growth of people) และการสร้างกลุ่มชน (building community)

พิชาวีร์ เมฆขยาย (พิชาวีร์ เมฆขยาย, 2550) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยได้นำกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Laub มาใช้เป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การแสดงตัวตนตามที่เป็นจริง (display authenticity) การให้คุณค่าแก่เพื่อนร่วมงาน (value people) การพัฒนาเพื่อนร่วมงาน (develop people) การสร้างชุมชน (build community) การแสดงภาวะผู้นำ (provide leadership) และ การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (share leadership)

สมประสงค์ เรือนไทย (สมประสงค์ เรือนไทย, 2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น องค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานและสามารถร่วมทำนายนผลการปฏิบัติงานได้

ธนวรรณ มีเหมย (ธนวรรณ มีเหมย, 2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และจิตวิญญาณองค์กรสามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้

เจียร์ไน ไชยนา (เจียร์ไน ไชยนา, 2553) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านการรับผิดชอบร่วม ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.5

2.4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ไคเกอร์ (kyker, 2003) ได้ศึกษาการพัฒนาจิตวิญญาณของนักศึกษาระดับวิทยาลัย ผ่านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และการเรียนการบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้การบริการ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการพัฒนาจิตวิญญาณของนักศึกษาระดับวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้อื่นและจากผลของกระบวนการพบว่าตรงตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับลักษณะของจิตวิญญาณ อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างมีอำนาจมากขึ้นหลังจากเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และมีการตระหนักในด้านจิตวิญญาณมากขึ้นระหว่างการเรียนรู้และการบริการ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยระบุว่าตัวแบบและบทสนทนาที่เกี่ยวข้องในระหว่างการเรียนรู้การบริการมีความสำคัญ และการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะเพิ่มประสบการณ์ดังกล่าวได้

ฮาร์ดิน (Hardin, 2003) ศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของโรงเรียนในรัฐเท็กซัส โดยศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายด้วยการวิเคราะห์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยเลือกใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Bolman and Deal ปี 1993 และ Sergiovanni ปี 1984 ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งประกอบได้ด้วย 5 คุณลักษณะ 1) ความซื่อสัตย์หรือความน่าไว้วางใจ 2) ความรักหรือเคารพ 3) การบริการ 4) การฟังและ 5) การมีแรงกระตุ้นหรือมีคุณค่า กลุ่มตัวอย่างมาจากสถานศึกษาที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์แตกต่างกันสองแห่งในรัฐเท็กซัส โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นเวลา 3 ชั่วโมงแล้วทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลด้วยการใช้แบบสำรวจ การสัมภาษณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพียง 3 ชั่วโมง มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

เดนนิส และ วินสตัน (Dennis & Winston, 2003) ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเครื่องมือภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของเพจและวอง (Page and Wong) เพื่อลดตัววัดจำนวน 99 ข้อ ให้เหลือ 20 ข้อที่เป็น 3 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ การมอบอำนาจและการรับใช้

แพ็ทเตอร์สัน (Patterson, 2003) ได้ศึกษาเรื่อง Servant leadership: A theoretical model โดยสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ต่อยอดจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัย ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 7 คุณลักษณะ ได้แก่ ความรัก ความถ่อมตน ความเสียสละห่วงใย วิสัยทัศน์ ให้ความเชื่อมั่น การมอบอำนาจและการรับใช้

แลมเบิร์ต (Lambert, 2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Servant Leadership Qualities of Principals, Organizational Climates, and Student Achievement: Correlation Study โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา บรรยากาศองค์กรและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารแบบผู้รับใช้และท่าทีของผู้บริหาร รวมถึงความสำเร็จขององค์กร โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน และผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

ลินนา (Liana, 2004) ทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโบสถ์นิกายเวสเลียน ประเทศพม่า เพื่อศึกษาผลของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสำหรับบาทหลวงและผู้นำในโบสถ์นิกายเวสเลียนและผู้ร่วมงานในประเทศพม่า โดยกลุ่มตัวอย่างคือบาทหลวงและนักศึกษาด้านศาสนา ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นส่งผลต่อความคิดเห็น ทศนคติและความผูกพันของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ทอมป์สัน (Thompson, 2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The Public Superintendent and Servant Leadership การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงและคุณลักษณะผู้บริหารแบบผู้รับใช้ จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ถูกนำมาใช้ในระบบการศึกษาเพื่อกำหนดบทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ ว่าพฤติกรรมที่มีวิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะ 10 ประการของผู้นำแบบผู้รับใช้

แบล็ค (Black, 2007) ได้ทำการศึกษาเพื่อวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน โดยใช้แบบวัด OLA (Organization Leadership Assessment) ของลอบ (Laub) เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 6 ด้าน คือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างชุมชน การแสดงความน่าเชื่อถือ การแสดงภาวะผู้นำและการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กร
สังฆมณฑลกรุงเทพฯ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในปัจจุบัน
และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล
กรุงเทพฯ ซึ่งในบทนี้ได้นำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ระเบียบวิธีวิจัยและขั้นตอนการ
ดำเนินงานวิจัย ดังนี้

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

3.1.1 ประชากร และผู้ให้ข้อมูล

ประชากร และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1) ประชากรหรือหน่วยที่ต้องการศึกษา คือ โรงเรียนเอกชนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล
กรุงเทพฯ จำนวน 34 โรงเรียน

2) ผู้ให้ข้อมูล มีจำนวนทั้งหมด 409 คน

2.1) ประชากรผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 34 คน

2.2) กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน(หัวหน้าฝ่าย)
โรงเรียนละ 1 คน โดยทำการสุ่มให้ครบทั้ง 6 ฝ่าย จำนวน 34 คน จากประชากร 204 คน

2.3) กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล คือ คุณครูผู้สอนในโรงเรียน จำนวน 341 คน
โดยเปรียบอัตราส่วนจากตารางสำเร็จรูปในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan จาก
ประชากร 2,958 คน

ตารางที่ 2 ตารางสุมผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน (หัวหน้าฝ่าย) ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	ฝ่าย วิชาการ	ฝ่าย กิจการ นักเรียน	ฝ่าย ธุรการ การเงิน	ฝ่าย จิต ตภา	ฝ่ายบริหาร จัดการทั่วไป	ฝ่ายอื่นๆ(ตาม ความจำเป็น ของโรงเรียน)
1	โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา เขตบางรัก	✓					
2	โรงเรียนกุหลาบวิทยาลัย เขตสัมพันธวงศ์		✓				
3	โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา เขตสาทร			✓			
4	โรงเรียนยอแซฟกรุงเทพฯ เขตบางคอแหลม				✓		
5	โรงเรียนเซนต์ราฟาแอล สมุทรปราการ					✓	
6	โรงเรียนสามัคคีสงเคราะห์ เขตคลองเตย						✓
7	โรงเรียนโยนออฟอาร์ค เขตดุสิต	✓					
8	โรงเรียนแม่พระฟาติมา เขตดินแดง		✓				
9	โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เขตบางกะปิ			✓			
10	โรงเรียนเซนต์คาทาลีนศึกษา เขตธนบุรี				✓		
11	โรงเรียนเซนต์แมรี สมุทรปราการ					✓	
12	โรงเรียนแม่พระประจักษ์ เขตจอมทอง						✓
13	โรงเรียนเซนต์ปีเตอร์ ธนบุรี เขตภาษีเจริญ	✓					
14	โรงเรียนพระแม่สกลสงเคราะห์ นนทบุรี		✓				
15	โรงเรียนพระวิสุทธิวงศ์ ลำไทร ปทุมธานี			✓			
16	โรงเรียนเซนต์เทเรซา เขตหนองจอก				✓		
17	โรงเรียนมาเรียลัย เขตลาดกระบัง					✓	
18	โรงเรียนเซนต์แอนโทนี ฉะเชิงเทรา						✓
19	โรงเรียนดาราสมุทร ฉะเชิงเทรา	✓					
20	โรงเรียนมารดานฤมล ฉะเชิงเทรา		✓				
21	โรงเรียนมาลาสวรรค์พิทยา นครนายก			✓			
22	โรงเรียนนักบุญยอแซฟอุปถัมภ์ นครนายก				✓		
23	โรงเรียนนักบุญเปโตร นครปฐม					✓	
24	โรงเรียนบอสโกพิทักษ์ นครปฐม						✓
25	โรงเรียนอรรณาลัย สมุทรสาคร	✓					
26	โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์ นครปฐม		✓				
27	โรงเรียนเซนต์แอนดรูว์ นครปฐม			✓			
28	โรงเรียนราชภัฏบำรุงศิลป์ ออยุธยา				✓		
29	โรงเรียนเซนต์เทเรซาแสงทอง ออยุธยา					✓	
30	โรงเรียนเซนต์จอห์น บัณฑิต ออยุธยา						✓
31	โรงเรียนยอแซฟอยุธยา ออยุธยา	✓					
32	โรงเรียนไทรราชวิทยา ออยุธยา		✓				
33	โรงเรียนแม่พระประจักษ์ สุพรรณบุรี			✓			
34	โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์อุทอง สุพรรณบุรี				✓		

ตารางที่ 3 ตารางสุ่มครูผู้สอนในโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครูทั้งหมด	จำนวนตัวอย่าง
1	โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา เขตบางรัก	121	14
2	โรงเรียนกุหลาบวิทยา เขตสัมพันธวงศ์	106	12
3	โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา เขตสาทร	63	7
4	โรงเรียนยอแซฟกรุงเทพ เขตบางคอแหลม	43	5
5	โรงเรียนเซนต์ราฟาแอล สมุทรปราการ	104	12
6	โรงเรียนสามัคคีสงเคราะห์ เขตคลองเตย	17	2
7	โรงเรียนโยนออฟอาร์ค เขตดุสิต	36	4
8	โรงเรียนแม่พระฟาติมา เขตดินแดง	128	14
9	โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เขตบางกะปิ	273	29
10	โรงเรียนช่างตาครูส์ศึกษา เขตธนบุรี	66	7
11	โรงเรียนเซนต์แมรี สมุทรปราการ	59	7
12	โรงเรียนแม่พระประจักษ์ เขตจอมทอง	41	5
13	โรงเรียนเซนต์ปีเตอร์ ธนบุรี เขตภาษีเจริญ	109	12
14	โรงเรียนพระแม่สกลสงเคราะห์ นนทบุรี	203	22
15	โรงเรียนพระวิสุทธิวงส์ ลำไทร ปทุมธานี	70	8
16	โรงเรียนเซนต์เทเรซา เขตหนองจอก	107	12
17	โรงเรียนมาเรียลัย เขตลาดกระบัง	140	16
18	โรงเรียนเซนต์แอนโทนี ฉะเชิงเทรา	52	6
19	โรงเรียนดาราสมุทร ฉะเชิงเทรา	50	6
20	โรงเรียนมารดานฤมล ฉะเชิงเทรา	141	15
21	โรงเรียนมาลาสวรรค์พิทยา นครนายก	105	12
22	โรงเรียนนักบุญยอแซฟอุปถัมภ์ นครนายก	21	2
23	โรงเรียนนักบุญเปโตร นครปฐม	123	14
24	โรงเรียนบอสโกพิทักษ์ นครปฐม	100	11
25	โรงเรียนอรรณาลัย สมุทรสาคร	72	8
26	โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์ นครปฐม	294	32

27	โรงเรียนเซนต์แอนดรูว์ นครปฐม	42	5
28	โรงเรียนราชภัฏรำไพพรรณี อโยธยา	97	11
29	โรงเรียนเซนต์เทเรซาแสงทอง อโยธยา	34	4
30	โรงเรียนเซนต์จอห์น บัณฑิต อโยธยา	52	6
31	โรงเรียนยอแซฟอโยธยา อโยธยา	88	10
32	โรงเรียนไตรราชวิทยา อโยธยา	88	10
33	โรงเรียนแม่พระประจักษ์ สุพรรณบุรี	69	8
34	โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์อุทอง สุพรรณบุรี	48	5
	รวม	2958	341



3.1.2 เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 เครื่องมือ ได้แก่ 1) แบบสอบถามคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยแบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน จำนวน 110 ข้อ ได้แก่

ตอนที่1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่2 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในปัจจุบัน จำนวน 24 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์พิจารณาคำตอบที่ให้ดังนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 80 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์พิจารณาคำตอบที่ให้ดังนี้

5 หมายถึง มีความเห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเห็นด้วยมาก

3 หมายถึง มีความเห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง มีความเห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง มีความเห็นด้วยน้อยที่สุด

2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 12 ข้อ โดยใช้เกณฑ์พิจารณาคำตอบที่ให้ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด

- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

3.1.3 การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1) แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ และ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ มี ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1.1) ศึกษา ค้นคว้าและวิเคราะห์แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตตารมณ์การจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อรวบรวมข้อมูลมาสร้างเป็นข้อคำถาม โดยขอคำแนะนำ จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อเป็น แนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัย

1.2) ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยนำนิยามตัวแปรที่ได้มาสร้างตารางกำหนด จำนวนข้อคำถาม สร้างแบบสอบถาม 3 ตอน พร้อมทั้งขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการ ตรวจสอบและแก้ไข

1.3) การปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างเสร็จ พร้อมทั้ง นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการพิจารณา ตรวจสอบความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของปริมาณ คำถาม อีกทั้งความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (Item Objective Congruence: IOC) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของสำนวนภาษาที่ใช้ รูปแบบการพิมพ์และการจัด วาง โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. เป็นนักวิจัยที่ทำงานด้านการศึกษา
2. เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนคาทอลิก
3. สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท

เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดค่าดัชนี IOC (Item Objective Congruence) โดยพิจารณาข้อ คำถามที่มีค่า $IOC \geq 0.50$ และส่วนข้อคำถามที่มีค่า $IOC \leq 0.50$ จะนำไปปรับปรุงแก้ไขคำถามตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.00 จำนวน 1 ข้อ ข้อที่มีค่า IOC เท่ากับ -1.00 จำนวน 2 ข้อ และข้อที่มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 จำนวน 107 ข้อ รวมคำถามจำนวนทั้งสิ้น 110 ข้อ

1.4) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว นำเสนอแก่อาจารย์ที่ปรึกษา เมื่อได้รับความเห็นชอบจะนำไปดำเนินการจัดพิมพ์ และนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีขั้นตอนการสร้างและประเมินเครื่องมือ ดังนี้

2.1) ดำเนินการสร้างร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยนำคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในปัจจุบัน มาวิเคราะห์ และนำผลวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มากำหนดร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พร้อมทั้งขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการตรวจสอบและแก้ไข

2.2) นำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่สร้างเสร็จ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทาง โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

- 1) เป็นนักวิจัยที่ทำงานด้านการศึกษา
- 2) เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนคาทอลิก
- 3) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท

3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1) แบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1.1) ติดต่อขอหนังสือแนะนำจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจากสาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ดังนี้

1.1.1) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยดำเนินการส่งและรับคืนด้วยตนเอง

1.1.2) ขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 34 โรงเรียน

1.2) การเก็บรวบรวมข้อมูลของประชากรโรงเรียนเอกชนคาทอลิกในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 34 โรงเรียน 409 ชุด โดยการส่งหนังสือแนะนำและแบบสอบถามด้วยตนเองในวันประชุมใหญ่สามัญประจำปีของโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 360 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.02

2) แบบสอบถามประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

2.1) ติดต่อขอหนังสือแนะนำจากสาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

2.2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยดำเนินการส่งและรับคืนด้วยตนเอง

3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1) แบบสอบถาม มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย เพื่อศึกษาลักษณะของประชากร โดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำเร็จรูป โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) จำนวนค่าร้อยละ (Percentile) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.1) การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ โดยแบ่งกลุ่มบุคคลผู้ตอบแบบสอบถามเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูผู้ปฏิบัติการสอน

1.2) การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯในปัจจุบัน โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อยที่สุด

การสรุปข้อมูลเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในปัจจุบัน ข้อที่มีความคิดเห็นน้อยกว่า 4.00 ถือว่าควรมีแนวทางการพัฒนาให้มี คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เพิ่มมากขึ้น

1.3) การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ทั้ง 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง วิธีการพัฒนาที่มีผู้เห็นด้วยมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง วิธีการพัฒนาที่มีผู้เห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง วิธีการพัฒนาที่มีผู้เห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง วิธีการพัฒนาที่มีผู้เห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง วิธีการพัฒนาที่มีผู้เห็นด้วยน้อยที่สุด

การสรุปข้อมูลเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ คือ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ข้อที่มีความคิดเห็นมากกว่า 4.00 ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ที่เหมาะสม

2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย ของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

หลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทาง จากผู้ทรงคุณวุฒิมาดำเนินการขั้นตอนปรับปรุงและแก้ไขแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา และนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จากนั้น

นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑล
กรุงเทพฯ ในรายงานวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์และเผยแพร่ต่อไป

3.2 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนในการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑล
กรุงเทพฯ

ขั้นที่ 2 นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กร
สังคมมณฑลกรุงเทพฯ

สรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัยและผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอน รายละเอียดตาม
ตารางที่ 4 ดังนี้



ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p>ขั้นที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ</p>	<p>1.1 ประชากร คือ โรงเรียนเอกชนคาทอลิกในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 34 โรงเรียน</p> <p>1.2 ผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูผู้ปฏิบัติการสอน</p> <p>1.3 เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด</p> <p>1.4 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหา การแจกแจงความถี่ ค่ามัธยฐาน ค่าเฉลี่ย(Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)</p>	<p>1) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯในปัจจุบัน</p> <p>2)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ</p>
<p>ขั้นที่ 2 นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ</p>	<p>2.1 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯโดยนำผลของสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มาวิเคราะห์ และนำผลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มากำหนด (ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยนักวิจัย</p> <p>2.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เครื่องมือแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้</p> <p>2.3 นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จากการนำผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ และปรับปรุง (ร่าง)แนวทาง และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ต่ออาจารย์ที่ปรึกษา</p>	<p>3) (ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยนักวิจัย</p> <p>4) ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <p>5) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ</p>

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กร
สังคมชนบทกรุงเทพฯ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นแล้วนำมาวิเคราะห์
ข้อมูล ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอในรูปแบบการบรรยายและตารางประกอบความเรียง
ดังต่อไปนี้

- 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมชนบทกรุงเทพฯ
- 4.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคม
ชนบทกรุงเทพฯ จากแบบสอบถาม
- 4.4 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคม
ชนบทกรุงเทพฯ
- 4.5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ
ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมชนบทกรุงเทพฯ
- 4.6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคม
ชนบทกรุงเทพฯ ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 360 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.02 ซึ่งสามารถจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน รายละเอียดดังนี้ ตารางที่ 5 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้บริหาร		ครูผู้ปฏิบัติการสอน		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
ชาย	21	34.4	60	20.1	81	22.5
หญิง	40	65.6	239	79.9	279	77.5
รวม	61	100	299	100	360	100
อายุ						
ต่ำกว่า 30 ปี	1	1.6	15	5.0	16	4.4
31-40 ปี	12	19.7	108	36.1	120	33.3
41-50 ปี	22	36.1	87	29.1	109	30.3
51ปีขึ้นไป	26	42.6	89	29.8	115	31.9
รวม	61	100	299	100	360	100
สถานภาพ						
บาทหลวง	15	24.6	-	-	15	4.2
นักบวช	16	26.2	4	1.3	20	5.6
ฆราวาส(บุคคลทั่วไป)	30	49.2	295	98.7	325	90.3
รวม	61	100	299	100	360	100
ระดับการศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	3	1.0	3	0.8
ปริญญาตรี	28	45.9	238	79.6	266	73.9
ปริญญาโท	31	50.8	57	19.1	88	24.4
สูงกว่าปริญญาโท	2	3.3	1	0.3	3	0.8
รวม	61	100	299	100	360	100
ประสบการณ์ในการทำงาน						
1-5 ปี	16	26.2	34	11.3	39	10.9
6-10 ปี	11	18.0	43	14.4	54	15.0
11-15 ปี	34	55.7	67	22.4	78	21.7
16 ปีขึ้นไป	-	-	155	51.8	189	52.5
รวม	61	100	299	100	360	100

จากตารางที่ 5 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด พบว่า

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 77.5 เป็นเพศชายจำนวน 81คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มผู้บริหาร พบว่า เป็นเพศหญิง จำนวน 40 คิดเป็นร้อยละ 65.6 และเป็นเพศชาย 21 ร้อยละ 34.4 และกลุ่มครูผู้สอนพบว่า เป็นเพศหญิงจำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 79.9 และเป็นเพศชายจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 20.1

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 31-40 ปีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงไปที่อายุ 51 ปีขึ้นไปจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 และอายุ 41-50 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มผู้บริหารพบว่า มีอายุ 51 ปีขึ้นไปจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 42.6 อายุ 41-50 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 และอายุ 31-40 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 และกลุ่มครูผู้สอนพบว่า มีอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไปจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 อายุ 31-40 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 และอายุ 41-50 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3

สถานภาพ มีผู้ที่เป็นบาทหลวงตอบแบบสอบถามนี้จำนวน 15 คน นักบวช 20 คน และบุคคลทั่วไปจำนวน 325 คน เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มผู้บริหารพบว่า บุคคลทั่วไปจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 49.2 นักบวช 16 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2 และบาทหลวง 15 คน คิดเป็นร้อยละ 24.6 และกลุ่มครูผู้สอนพบว่า ส่วนใหญ่เป็นบุคคลทั่วไปจำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 98.7

ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 73.9 รองลงไปที่ระดับปริญญาโทจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มผู้บริหารพบว่า ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 ระดับปริญญาตรี 28 คน คิดเป็นร้อยละ 45.9 และสูงกว่าระดับปริญญาโท 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 และกลุ่มครูผู้สอนพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 79.6 และปริญญาโท จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 19.1

ประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 16 ปีขึ้นไปจำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มผู้บริหารพบว่า มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-15 จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 และประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 และกลุ่มคนผู้สอนพบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 51.8 รองลงมาเป็นประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4

4.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในปัจจุบัน มีรายละเอียดดังนี้

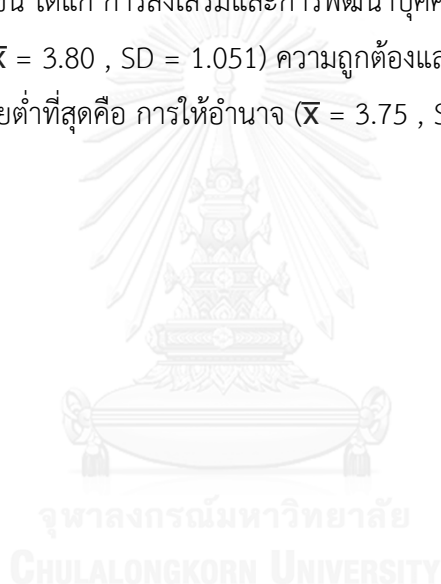
ตารางที่ 6 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ	ลำดับ
1. การให้อำนาจหรือการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment)	3.75	1.023	มาก	8
2. ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice)	3.79	1.049	มาก	7
3. การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing)	3.80	1.051	มาก	6
4. ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth)	3.94	.905	มาก	5
5. การสร้างทีม (Build a team)	4.07	.824	มาก	4
6. การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism)	4.18	.846	มาก	3
7. การยึดหลักคุณธรรม (Integrity)	4.27	.784	มาก	2
8. ความสุภาพถ่อมตน (Humility)	4.30	.780	มาก	1
รวมทั้งหมด	4.01	.906	มาก	

จากตารางที่ 6 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมมีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, $SD = .906$) ความสุภาพถ่อมตนเป็นคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.30$, $SD = .780$) รองลงมาเป็นการยึดหลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.27$, $SD = .784$) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ($\bar{X} = 4.18$, $SD = .846$) และการสร้างทีม ($\bar{X} = 4.07$, $SD = .824$)

และคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ ที่อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยน้อย 4 อันดับ ซึ่งจำเป็นต้องมีแนวทางการพัฒนาเพื่อใช้ในการปรับปรุงให้พัฒนามากยิ่งขึ้น ได้แก่ การส่งเสริมและการพัฒนาบุคคล ($\bar{X} = 3.94$, $SD = .905$) การเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 1.051$) ความถูกต้องและความยุติธรรม ($\bar{X} = 3.79$, $SD = 1.049$) และที่ได้ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การให้อำนาจ ($\bar{X} = 3.75$, $SD = 1.023$)



ตารางที่ 7 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
รายชื่อย่อย

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1. การให้อำนาจ (Empowerment)			
1.1 ผู้บริหารมีการปรึกษาหารือกับทีมงาน และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารและครู	3.84	1.022	มาก
1.2 ผู้บริหารให้อำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ช่วยผู้บริหารและครู โดยผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของผู้ช่วยผู้บริหารและครู	3.53	1.109	มาก
1.3 ผู้บริหารให้แนวทาง มุมมองใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของครู รวมทั้งให้ข้อมูลประกอบการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน	3.89	.938	มาก
รวม	3.75	1.023	มาก
2. ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice)			
2.1 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้มีการปฏิบัติต่อกันอย่างถูกต้องและยุติธรรมในการทำงานในโรงเรียน	3.92	1.127	มาก
2.2 ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและมีบทลงโทษต่อครูและนักเรียน ที่กระทำไม่ถูกต้อง และผิดต่อความยุติธรรม	3.57	1.000	มาก
2.3 ผู้บริหารมีความถูกต้อง ยุติธรรมในการทำงาน และไม่ละเมิดสิทธิของครู ผู้ปกครองและนักเรียน	3.88	1.022	มาก
รวม	3.79	1.049	มาก
3. การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing)			
3.1 ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ไม่ฉุนเฉียว ไม่แสดงอาการไม่พอใจต่อครูในที่ประชุม	3.68	1.124	มาก
3.2 ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของบุคคล และเป็นผู้ช่วยไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนด้วยความประนีประนอม	3.84	1.012	มาก
3.3 ผู้บริหารส่งเสริมการเป็นผู้กล้าให้อภัยในความผิดที่เกิดขึ้น และสร้างการคืนดีให้แก่กันและกันหลังจากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในโรงเรียน	3.89	1.018	มาก
รวม	3.80	1.051	มาก
4. ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth)			
4.1 ผู้บริหารจัดหากิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความมั่นใจให้แก่ครูในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.96	.898	มาก
4.2 ผู้บริหารสร้างโอกาสให้ครูศึกษาเพิ่มเติม เสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.95	.928	มาก
4.3 ผู้บริหารจัดให้มีการแนะนำ ปรึกษา และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.92	.889	มาก
รวม	3.94	.905	มาก
5. การสร้างทีม (Build a team)			
5.1 ผู้บริหารส่งเสริม และให้ความสะดวกแก่ครูในการสร้างทีมการทำงาน เพื่อสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน	4.06	.808	มาก
5.2 ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้ช่วยผู้บริหารและครู โดยไม่มีการแยกตัวออกจากทีมงาน และมีการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง	4.06	.847	มาก
5.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเป็นผู้นำในแต่ละทีมงาน	4.10	.818	มาก
รวม	4.07	.824	มาก

6. การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism)			
6.1 ผู้บริหารเป็นผู้ยินดีช่วยเหลือครูและนักเรียนด้วยความเต็มใจ โดยยึดประโยชน์ส่วนรวม	4.35	.783	มาก
6.2 ผู้บริหารรับฟังและเอาใจใส่ในความต้องการของครูและผู้ปกครองมากกว่าของตนเอง โดยยึดหลักความถูกต้องและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน	4.01	.889	มาก
6.3 ผู้บริหารกล้าที่จะปกป้องผลประโยชน์ของครูและนักเรียน	4.17	.868	มาก
รวม	4.18	.846	มาก
7. การยึดหลักคุณธรรม (Integrity)			
7.1 ผู้บริหารคิด พูด และปฏิบัติกับครู ผู้ปกครองอย่างเปิดเผยและมีความตรงไปตรงมา	4.19	.815	มาก
7.2 ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมตามคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้า	4.37	.757	มาก
7.3 ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาด และไม่พยายามที่จะครอบงำหรือหลอกลวงผู้อื่น	4.24	.781	มาก
รวม	4.27	.784	มาก
8. ความสุภาพถ่อมตน (Humility)			
8.1 ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อครูและผู้ปกครองด้วยความเคารพและให้เกียรติ	4.32	.773	มาก
8.2 ผู้บริหารไม่อวดในความสำเร็จของตนเอง แต่ยกย่องผู้ช่วยผู้บริหารและครูในความสำเร็จที่เกิดขึ้น	4.33	.744	มาก
8.3 ผู้บริหารยอมรับข้อจำกัดของตน และมอบหมายงานที่สำคัญให้ผู้ช่วยผู้บริหารและครูปฏิบัติหน้าที่แทน	4.26	.823	มาก
รวม	4.30	.780	มาก
รวมทั้งหมด	4.01	.906	มาก

จากตารางที่ 7 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ รายข้อย่อยพบว่า

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในปัจจุบัน เมื่อพิจารณารายข้อย่อย ทุกข้อมีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก โดย 3 อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมตามคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้า ($\bar{X} = 4.37$, $SD = .757$) ผู้บริหารเป็นผู้ยินดีช่วยเหลือครูและนักเรียนด้วยความเต็มใจ โดยยึดประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X} = 4.35$, $SD = .783$) ผู้บริหารไม่อวดในความสำเร็จของตนเอง แต่ยกย่องผู้ช่วยผู้บริหารและครูในความสำเร็จที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.33$, $SD = .744$)

และรายข้อย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 อันดับคือ ผู้บริหารให้อำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ช่วยผู้บริหารและครู โดยผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของผู้ช่วยผู้บริหารและครู ($\bar{X} = 3.53$, $SD = 1.109$) ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและมีบทลงโทษต่อครูและนักเรียน ที่กระทำไม่ถูกต้อง และผิดต่อความยุติธรรม ($\bar{X} = 3.57$, $SD = 1.000$) ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ไม่ฉุนเฉียว ไม่แสดงอาการไม่พอใจต่อครูในที่ประชุม ($\bar{X} = 3.68$, $SD = 1.124$)

ในรายข้อย่อยของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการให้อำนาจ ข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารให้แนวทาง มุมมองใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของครู รวมทั้งให้ข้อมูล

ประกอบการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ($\bar{X} = 3.89$, $SD = .938$) และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารให้อำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ช่วยผู้บริหารและครู โดยผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของผู้ช่วยผู้บริหารและครู ($\bar{X} = 3.53$, $SD = 1.109$)

ในรายข้อย่อยของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านความถูกต้องและความยุติธรรม ข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้มีการปฏิบัติต่อกันอย่างถูกต้องและยุติธรรมในการทำงานในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.92$, $SD = 1.127$) และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารกล้าตัดสินใจ และมีบทลงโทษต่อครูและนักเรียน ที่กระทำไม่ถูกต้อง และผิดต่อความยุติธรรม ($\bar{X} = 3.57$, $SD = 1.000$)

ในรายข้อย่อยของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น ข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมการเป็นผู้กล้าให้อภัยในความผิดที่เกิดขึ้น และสร้างการคืนดีให้แก่กันและกันหลังจากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.89$, $SD = 1.018$) และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ไม่ฉุนเฉียว ไม่แสดงอาการไม่พอใจต่อครูในที่ประชุม ($\bar{X} = 3.68$, $SD = 1.124$)

ในรายข้อย่อยของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล ข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารจัดหากิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความมั่นใจให้แก่ครูในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.96$, $SD = .898$) และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารจัดให้มีการแนะนำ ปรีกษา และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.92$, $SD = .889$)

ในรายข้อย่อยของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการสร้างทีม ข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเป็นผู้นำในแต่ละทีมงาน ($\bar{X} = 4.10$, $SD = .818$) และคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดมี 2 ข้อ คือ ผู้บริหารส่งเสริมและให้ความสะดวกแก่ครูในการสร้างทีมการทำงาน เพื่อสร้างแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.06$, $SD = .808$) และผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้ช่วยผู้บริหารและครู โดยไม่มีการแยกตัวออกจากทีมงาน และมีการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.06$, $SD = .847$)

ในรายข้อย่อยของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการเห็นประโยชน์ของผู้อื่น ข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารเป็นผู้ยินดีช่วยเหลือครูและนักเรียนด้วยความเต็มใจ โดยยึดประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X} = 4.35$, $SD = .783$) และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารรับฟังและเอาใจใส่ในความต้องการของครูและผู้ปกครองมากกว่าของตนเอง โดยยึดหลักความถูกต้องและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.01$, $SD = .889$)

ในรายข้อย่อยของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการยึดหลักคุณธรรม ข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมตามคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้า ($\bar{X} = 4.37$,

SD = .757) และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารคิด พูดและปฏิบัติกับครู ผู้ปกครองอย่างเปิดเผย และมีความตรงไปตรงมา ($\bar{X} = 4.19$, SD = .815)

และในรายชื่อย่อยของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านความสุภาพถ่อมตน ข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารไม่โอ้อวดในความสำเร็จของตนเอง แต่ยกย่องผู้ช่วยผู้บริหารและครู ในความสำเร็จที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.33$, SD = .744) และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารยอมรับข้อจำกัดของตน และมอบหมายงานที่สำคัญให้ผู้ช่วยผู้บริหารและครูปฏิบัติหน้าที่แทน ($\bar{X} = 4.26$, SD = .823)



4.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 8 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในภาพรวม

	วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปงพฤติกรรม		การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์		การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง		การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก		การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
การให้อำนาจ	4.23	.691	4.31	.664	4.25	.644	4.29	.691	3.98	.727
	4.23	.679	4.30	.655	4.26	.650	4.29	.687	3.93	.721
รวม	4.23	.685	4.31	.660	4.26	.647	4.29	.689	3.96	.724
ความถูกต้องและคุณธรรม	4.35	.684	4.36	.641	4.30	.676	3.95	.772	3.94	.735
	4.36	.644	4.35	.646	4.32	.672	3.96	.732	3.96	.753
รวม	4.36	.664	4.36	.644	4.31	.674	3.96	.752	3.95	.744
การเห็นใจผู้อื่น และการเอื้อยยา	4.22	.721	4.21	.698	3.94	.729	3.95	.758	4.23	.707
	4.25	.695	4.22	.696	3.93	.732	3.92	.761	4.24	.705
รวม	4.24	.708	4.22	.697	3.94	.731	3.94	.760	4.24	.706
ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล	4.32	.661	4.33	.667	4.31	.673	4.28	.700	3.97	.764
	4.27	.660	4.31	.657	4.29	.644	4.29	.668	3.95	.731
รวม	4.30	.661	4.32	.662	4.30	.659	4.29	.669	3.96	.748
การสร้างทีม	4.36	.670	4.33	.635	4.30	.691	4.33	.687	4.34	.683
	4.35	.658	4.35	.632	4.29	.651	4.33	.665	4.30	.687
รวม	4.36	.664	4.34	.634	4.30	.671	4.33	.676	4.32	.685
การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น	4.27	.698	4.34	.674	4.24	.687	4.28	.725	4.30	.718
	4.33	.666	4.33	.690	4.26	.717	4.25	.722	4.27	.721
รวม	4.30	.682	4.34	.682	4.25	.702	4.27	.724	4.29	.720
การยึดหลักคุณธรรม	4.28	.700	4.30	.674	4.28	.637	4.37	.711	4.30	.691
	4.29	.683	4.32	.656	4.28	.665	4.28	.692	4.31	.707
รวม	4.29	.692	4.31	.665	4.28	.651	4.33	.702	4.31	.699
ความสุภาพถ่อมตน	4.29	.693	4.32	.677	4.28	.697	4.31	.701	4.28	.672
	4.32	.668	4.31	.660	4.26	.675	4.29	.705	4.29	.676
รวม	4.31	.681	4.32	.669	4.27	.686	4.30	.703	4.29	.674
รวมทั้งหมด	4.30	.679	4.31	.663	4.23	.677	4.21	.711	4.16	.712

จากตารางที่ 8 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ในภาพรวม พบว่า

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ในภาพรวม วิธีที่มีความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุด คือ การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .663$) รองลงมาคือ วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.30$, $SD = .679$) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.23$, $SD = .677$) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ($\bar{X} = 4.21$, $SD = .711$) และ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ($\bar{X} = 4.16$, $SD = .712$)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการให้อำนาจ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .660$) รองลงมา คือ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ($\bar{X} = 4.29$, $SD = .689$) และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ($\bar{X} = 3.96$, $SD = .724$)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านความถูกต้องและความยุติธรรม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดมี 2 วิธี คือ วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.36$, $SD = .664$) และการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ ($\bar{X} = 4.36$, $SD = .644$) และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ($\bar{X} = 3.95$, $SD = .744$)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดมี 2 วิธี คือ วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.24$, $SD = .708$) และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ($\bar{X} = 4.24$, $SD = .706$)

และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 2 วิธี คือ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ($\bar{X} = 3.95$, $SD = .760$) และการสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.95$, $SD = .731$)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ ($\bar{X} = 4.32$, $SD = .662$) รองลงมามี 2 วิธีคือ วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.30$, $SD = .661$) และวิธีการพัฒนาที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ($\bar{X} = 4.30$, $SD = .659$)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการสร้างทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.36$, $SD = .664$) รองลงมา คือ การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ ($\bar{X} = 4.34$, $SD = .634$)

และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.30$, $SD = .671$)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการเห็นประโยชน์ของผู้อื่น วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ ($\bar{X} = 4.34$, $SD = .682$) รองลงมา คือ วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.30$, $SD = .682$) และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.25$, $SD = .702$)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการยึดหลักคุณธรรม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ($\bar{X} = 4.33$, $SD = .702$) รองลงมามี 2 วิธี คือ การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .665$) และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .699$) และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.28$, $SD = .651$)

และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านความสุภาพถ่อมตน วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ ($\bar{X} = 4.32$, $SD = .669$) รองลงมา คือ วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .681$) และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.27$, $SD = .686$)

ตารางที่ 9 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล
กรุงเทพฯ ในเรื่องการให้อำนาจ

การให้อำนาจ (Empowerment)			
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1. วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)			
1.1 วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ให้อิสระบุคลากรในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม	4.23	.691	มาก
1.2 วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.23	.679	มาก
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Change education)			
2.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.31	.664	มาก
2.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติของการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.30	.655	มาก
3. การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)			
3.1 วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม บนสภาพความเป็นจริง	4.25	.644	มาก
3.2 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูประบบองค์กรมาเป็นองค์กรที่มอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.26	.650	มาก
4. การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)			
4.1 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารในการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.29	.691	มาก
4.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	4.29	.687	มาก
5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)			
5.1 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก	3.98	.727	มาก
5.2 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหา ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	3.93	.721	มาก

จากตารางที่ 9 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ในเรื่องการให้อำนาจ พบว่า

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ในเรื่องการให้อำนาจ วิธีที่มึ่ความคิดเห็นเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .664$) รองลงมาคือ วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติของการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.30$, $SD = .655$) และ วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($\bar{X} = 4.29$, $SD = .687$)

และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ในเรื่องการให้อำนาจ คือ วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก ($\bar{X} = 3.98$, $SD = .727$) และวิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.93$, $SD = .721$)

ตารางที่ 10 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล
กรุงเทพฯ ในเรื่องความถูกต้องและความยุติธรรม

ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice)			
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1. วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)			
1.1 วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ยึดความถูกต้องและความยุติธรรม	4.35	.684	มาก
1.2 วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการยึดความถูกต้องและความยุติธรรม	4.36	.644	มาก
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)			
2.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม	4.36	.641	มาก
2.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม	4.35	.646	มาก
3. การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)			
3.1 วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรมบนสภาพความเป็นจริง	4.30	.676	มาก
3.2 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปรองค์กรมาเป็นองค์กรที่ยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม	4.32	.672	มาก
4. การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)			
4.1 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้ยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม	3.95	.772	มาก
4.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.96	.732	มาก
5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)			
5.1 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก	3.94	.735	มาก
5.2 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหา ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม	3.96	.753	มาก

จากตารางที่ 10 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด
 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม พบว่า

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล
 กรุงเทพฯ ในเรื่องการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม วิธีที่มีความคิดเห็นเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ
 แรก คือ วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของการยึดหลักความถูกต้องและ
 ความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.36$, $SD = .641$) และวิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับ
 ตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการยึดความถูกต้องและความยุติธรรม
 ($\bar{X} = 4.36$, $SD = .644$) รองลงมาคือ วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลง
 วิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.35$, $SD = .646$) และ วิธี
 พัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ยึดความถูกต้องและความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.35$,
 $SD = .684$)

และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล
 กรุงเทพฯ ในเรื่องการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม คือ วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการ
 สอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างการ
 เปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก ($\bar{X} = 3.94$, $SD = .735$) วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของ
 ผู้บริหารให้ยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม ($\bar{X} = 3.95$, $SD = .772$) วิธีพัฒนาที่ทำให้
 ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม ให้
 สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($\bar{X} = 3.96$, $SD = .732$) และวิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการ
 บริการหารื้อระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริม
 การพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.96$, $SD = .753$)

ตารางที่ 11 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล
กรุงเทพฯ ในเรื่องการเห็นใจและการเยียวยาผู้อื่น

การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing)			
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1. วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)			
1.1 วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้เห็นใจและเยียวยาผู้อื่น	4.22	.721	มาก
1.2 วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น	4.25	.695	มาก
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)			
2.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น	4.21	.698	มาก
2.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น	4.22	.696	มาก
3. การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)			
3.1 วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น บนสภาพความเป็นจริง	3.94	.729	มาก
3.2 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูประบบองค์กรมาเป็นองค์กรที่เห็นใจและเยียวยาผู้อื่น	3.93	.732	มาก
4. การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)			
4.1 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้รู้จักเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น	3.95	.758	มาก
4.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	3.92	.761	มาก
5 การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)			
5.1 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก	4.23	.707	มาก
5.2 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหา ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น	4.24	.705	มาก

จากตารางที่ 11 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด
อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น พบว่า

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล
กรุงเทพฯ ในเรื่องการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น วิธีที่มีความคิดเห็นเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ วิธีพัฒนา
ที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการ
เห็นใจและเยียวยาผู้อื่น ($\bar{X} = 4.25$, $SD = .695$) รองลงมาคือ วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการ
ปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการเห็นใจ
และเยียวยาผู้อื่น ($\bar{X} = 4.24$, $SD = .705$) และ วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การ
แนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายใน
จิตสำนึก ($\bar{X} = 4.23$, $SD = .707$)

และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล
กรุงเทพฯ ในเรื่องการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น คือ วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบ
กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง
($\bar{X} = 3.92$, $SD = .761$) วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัด
บุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์กรมาเป็นองค์กรที่เห็นใจและเยียวยาผู้อื่น ($\bar{X} = 3.93$, $SD = .732$)
วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น บนสภาพความเป็นจริง ($\bar{X} =$
 3.94 , $SD = .729$) และ วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้รู้จักเห็นใจและ
เยียวยาผู้อื่น ($\bar{X} = 3.95$, $SD = .758$)

ตารางที่ 12 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล
กรุงเทพฯ ในเรื่องการส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล

ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth)			
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1. วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)			
1.1 วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	4.32	.661	มาก
1.2 วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	4.27	.660	มาก
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)			
2.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	4.33	.667	มาก
2.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	4.31	.657	มาก
3. การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)			
3.1 วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร บนสภาพความเป็นจริง	4.31	.673	มาก
3.2 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูประบบมาสู่องค์กรที่ส่งเสริมพัฒนาบุคลากร	4.29	.644	มาก
4 การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)			
4.1 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	4.28	.700	มาก
4.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	4.29	.668	มาก
5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)			
5.1 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก	3.97	.764	มาก
5.2 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	3.95	.731	มาก

จากตารางที่ 12 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการส่งเสริมพัฒนาบุคคล พบว่า

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการส่งเสริมพัฒนาบุคคล วิธีที่มึ่ความคิดเห็นเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือวิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.33$, $SD = .667$) รองลงมาคือ วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.32$, $SD = .661$) และ วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร บนสภาพความเป็นจริง ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .673$)

และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการส่งเสริมพัฒนาบุคคล คือ วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก ($\bar{X} = 3.97$, $SD = .764$) และวิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.95$, $SD = .731$)

ตารางที่ 13 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล
กรุงเทพฯ ในเรื่องการสร้างทีม

การสร้างทีม (Build a team)			
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1. วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)			
1.1 วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ส่งเสริมการสร้างทีม	4.36	.670	มาก
1.2 วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการส่งเสริมการสร้างทีม	4.35	.658	มาก
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Change education)			
2.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของการส่งเสริมการสร้างทีม	4.33	.635	มาก
2.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบส่งเสริมการสร้างทีม	4.35	.632	มาก
3. การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)			
3.1 วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การส่งเสริมการสร้างทีม บนสภาพความเป็นจริง	4.30	.691	มาก
3.2 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์กรมาเป็นองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างทีม	4.29	.651	มาก
4. การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)			
4.1 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้ส่งเสริมการสร้างทีม	4.33	.687	มาก
4.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การส่งเสริมการสร้างทีม ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	4.33	.665	มาก
5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)			
5.1 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการสร้างทีม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก	4.34	.683	มาก
5.2 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการสร้างทีม	4.30	.687	มาก

จากตารางที่ 13 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด
อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการสร้างทีม พบว่า

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑล
กรุงเทพฯ ในเรื่องการสร้างทีม วิธีที่มีความคิดเห็นเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยน
ความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ส่งเสริมการสร้างทีม ($\bar{X} = 4.36$, $SD = .670$) รองลงมาคือวิธี
พัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบส่งเสริมการสร้างทีม
($\bar{X} = 4.35$, $SD = .632$) และวิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน
ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการส่งเสริมการสร้างทีม ($\bar{X} = 4.35$, $SD = .658$)



ตารางที่ 14 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น

การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism)			
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1. วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)			
1.1 วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น	4.27	.698	มาก
1.2 วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น	4.33	.666	มาก
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)			
2.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็น และผลดีของการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น	4.34	.674	มาก
2.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น	4.33	.690	มาก
3. การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)			
3.1 วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น บนสภาพความเป็นจริง	4.24	.687	มาก
3.2 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์กรมาเป็นองค์กรที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น	4.26	.717	มาก
4. การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)			
4.1 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น	4.28	.725	มาก
4.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	4.25	.722	มาก
5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)			
5.1 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก	4.30	.718	มาก
5.2 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น	4.27	.721	มาก

จากตารางที่ 14 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคม
มณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น พบว่า

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคม
กรุงเทพฯ ในเรื่องการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น วิธีที่มีความคิดเห็นเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ วิธี
พัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็น และผลดีของการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ($\bar{X} = 4.34$,
 $SD = .674$) รองลงมาคือ วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์
ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ($\bar{X} = 4.33$, $SD = .666$) และวิธีพัฒนา
ที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น
($\bar{X} = 4.33$, $SD = .690$)



ตารางที่ 15 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการยึดหลักคุณธรรม

การยึดหลักคุณธรรม			
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1. วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)			
1.1 วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาสู่การยึดหลักคุณธรรม	4.28	.700	มาก
1.2 วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินชีวิต	4.29	.683	มาก
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)			
2.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็น และผลดีของการยึดหลักคุณธรรม	4.30	.674	มาก
2.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ แบบยึดหลักคุณธรรม	4.32	.656	มาก
3. การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)			
3.1 วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การยึดหลักคุณธรรม บนสภาพความเป็นจริง	4.28	.637	มาก
3.2 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์กรมาเป็นองค์ที่ยึดหลักคุณธรรม	4.28	.665	มาก
4. การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)			
4.1 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้ยึดหลักคุณธรรม	4.37	.711	มาก
4.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การยึดหลักคุณธรรมให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	4.28	.692	มาก
5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)			
5.1 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการสอน การแนะนำ เพื่อแก้ไขและพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านการยึดหลักคุณธรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก	4.30	.691	มาก
5.2 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหา ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการยึดหลักคุณธรรม	4.31	.707	มาก

จากตารางที่ 15 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคม
มณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องการยึดหลักคุณธรรม พบว่า

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคม
กรุงเทพฯ ในเรื่องการยึดหลักคุณธรรม วิธีที่มีความคิดเห็นเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ วิธีพัฒนาที่เน้น
ให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้ยึดหลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.37$, $SD = .711$) รองลงมาคือ วิธี
พัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ แบบยึดหลักคุณธรรม
($\bar{X} = 4.32$, $SD = .656$) และ วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่
ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการยึดหลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .707$)



ตารางที่ 16 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล
กรุงเทพฯ ในเรื่องความสุภาพถ่อมตน

ความสุภาพถ่อมตน (Humility)			
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1. วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)			
1.1 วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้สุภาพถ่อมตน	4.29	.693	มาก
1.2 วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความสุภาพถ่อมตน	4.32	.668	มาก
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)			
2.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของความสุภาพถ่อมตน	4.32	.677	มาก
2.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบสุภาพถ่อมตน	4.31	.660	มาก
3. การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)			
3.1 วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่ความสุภาพถ่อมตน บนสภาพความเป็นจริง	4.28	.697	มาก
3.2 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์กรมาเป็นองค์กรที่สุภาพถ่อมตน	4.26	.675	มาก
4. การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)			
4.1 วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้มีความสุภาพถ่อมตน	4.31	.701	มาก
4.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความสุภาพถ่อมตนให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง	4.29	.705	มาก
5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)			
5.1 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านความสุภาพถ่อมตน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก	4.28	.672	มาก
5.2 วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านความสุภาพถ่อมตน	4.29	.676	มาก

จากตารางที่ 16 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคม
มณฑลกรุงเทพฯ ในเรื่องความสุภาพถ่อมตน พบว่า

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคม
กรุงเทพฯ ในเรื่องความสุภาพถ่อมตน วิธีที่มึ่ความคิดเห็นเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ วิธีพัฒนาที่เน้น
การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความ
สุภาพถ่อมตน ($\bar{X} = 4.32$, $SD = .668$) รองลงมาคือ วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่
จำเป็นและผลดีของความสุภาพถ่อมตน ($\bar{X} = 4.32$, $SD = .677$) และ วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหาร
เข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบสุภาพถ่อมตน ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .660$)



4.4 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ

จากผลคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ และการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ ของผู้ตอบแบบสอบถาม 360 ฉบับ สามารถนำมาร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ ได้ดังนี้



ตารางที่ 17 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กร
 สังกัดกรมส่งเสริมการเกษตรฯ โดยนักวิจัย

คุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรส่งเสริมการเกษตรฯ จากแบบสอบถาม		ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยนักวิจัย
คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ต้องพัฒนา	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	
<p>1. การให้อำนาจหรือการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) ($\bar{X} = 3.75$, $SD = 1.023$)</p> <p>- ผู้บริหารให้อำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ช่วยผู้บริหารและครู โดยผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของผู้ช่วยผู้บริหารและครู ($\bar{X} = 3.53$, $SD = 1.109$)</p> <p>- ผู้บริหารมีการปรึกษาหารือกับทีมงาน และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารและครู ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 1.022$)</p>	<p>1. วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่เป็นและผลดีของการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .659$)</p> <p>2. วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารในการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.29$, $SD = .691$)</p> <p>3. วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ($\bar{X} = 4.29$, $SD = .687$)</p>	<p>- การจัดสัมมนากลุ่มผู้บริหาร เพื่อเห็นถึงความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ความจำเป็น และผลดีของการมอบอำนาจให้กับหัวหน้าฝ่าย โดยการใช้กรณีตัวอย่างตามโรงเรียนต่างๆเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างเด่นชัด</p> <p>- การเลือกบุคคลเข้ามาเป็นทีมงานของผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญและให้เกียรติบุคคลที่เป็นหัวหน้าฝ่ายลดชั่วโมงสอนเพื่อให้เวลาในการทำงานฝ่ายที่หัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบ</p> <p>- การจัดการประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามงานและรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย</p> <p>- การจัดอบรมพัฒนาหัวหน้าฝ่ายต่างๆอย่างต่อเนื่องในทุกปี โดยเฉพาะคนที่เข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายคนใหม่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย และรู้จักการสร้างทีมงาน การวางบุคลากรในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเหมาะสม</p> <p>- การให้เวลาในการประชุมวางแผนบุคลากรในฝ่ายต่างๆอย่างเหมาะสมในต้นปีการศึกษา และจัดให้มีเวลาประชุมติดตามงานในทุกเดือน</p>
<p>2. ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice) ($\bar{X} = 3.79$, $SD = 1.049$)</p> <p>- ผู้บริหารไม่กล้าตัดสินใจและมีบทลงโทษต่อครูและนักเรียน ที่กระทำไม่ถูกต้อง และผิดต่อความยุติธรรม ($\bar{X} = 3.57$, $SD = 1.000$)</p>	<p>1. วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่เป็นและผลดีของการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.36$, $SD = .641$)</p> <p>2. วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการยึดความถูกต้องและความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.36$, $SD = .684$)</p>	<p>- การปรึกษาหารือกับทีมงานผู้บริหารเวลาที่มีปัญหาที่ยากกับการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย</p> <p>- การจัดการฟื้นฟูจิตใจกลุ่มผู้บริหาร ให้ตระหนักในเรื่องความถูกต้องและความยุติธรรมในโรงเรียน โดยได้ตรงจากประสบการณ์ของตนเองในเรื่องของความถูกต้องและความยุติธรรมทั้งด้านดีและไม่ดี</p> <p>- การจัดทำกฎระเบียบและบทลงโทษของครูและนักเรียน ให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร</p>

<p>3. การเห็นใจผู้อื่น และการ เยียวยา (Empathy and healing) (\bar{X} = 3.80 , SD = 1.051)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารสามารถควบคุม อารมณ์ ไม่ฉุนเฉียว ไม่แสดง อาการไม่พอใจต่อครูในที่ประชุม (\bar{X} = 3.68 , SD = 1.124) - ผู้บริหารยอมรับความแตกต่าง ของบุคคล และเป็นผู้ช่วยไกล่ เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นภายใน โรงเรียนด้วยความ ประนีประนอม (\bar{X} = 3.84 , SD = 1.012) - ผู้บริหารส่งเสริมการเป็นผู้กล้า ให้อภัยในความผิดที่เกิดขึ้น และ สร้างการคืนดีให้แกกันและกัน หลังจากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ภายในโรงเรียน(\bar{X} = 3.89 , SD = 1.018) 	<p>1. วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการเห็นใจและ เยียวยาผู้อื่น (\bar{X} = 4.25 , SD = .695)</p> <p>2. วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วย การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับ ทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหา ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการ เห็นใจและเยียวยาผู้อื่น (\bar{X} = 4.24 , SD = .705)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับทีม ผู้บริหาร เมื่อเกิดปัญหาความแตกแยกในโรงเรียน เพื่อ ไกล่เกลี่ย ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และหาทาง ออกร่วมกัน - การจัดการฟื้นฟูจิตใจหลังปิดการศึกษาของคณะครู และผู้บริหารในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างการคืนดีและ การให้อภัยแก่กัน โดยเน้นความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกัน และกัน
<p>4. ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth) (\bar{X} = 3.94 , SD = .905)</p>	<p>1. วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็น ถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของ การส่งเสริมการพัฒนาศาสนาการ (\bar{X} = 4.33 , SD = .667)</p> <p>2. วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิด หลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ ส่งเสริมการพัฒนาศาสนาการ (\bar{X} = 4.32 , SD = .661)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาความมั่นใจ และ เพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ - การให้ทุนการศึกษาสำหรับครูมากขึ้น เพื่อศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น

จากตารางที่ 17 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด
อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยนักวิจัย พบว่า

การให้อำนาจหรือการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment)

ก. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารในด้านการให้อำนาจที่มีคะแนนต่ำ 2
อันดับสุดท้าย

- 1) ผู้บริหารให้อำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ช่วยผู้บริหารและครู โดย
ผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของผู้ช่วยผู้บริหารและครู
- 2) ผู้บริหารมีการปรึกษาหารือกับทีมงาน และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ช่วย
ผู้บริหารและครู

ข. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความเห็นด้วยที่มี
ค่าเฉลี่ยสูง 2 อันดับแรก

- 1) วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของการมอบอำนาจ
ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม
- 2) วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารในการมอบอำนาจให้กับ
บุคลากรอย่างเหมาะสม
- 3) วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การมอบ
อำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง

ค. ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยนักวิจัย ได้แก่

- 1) จัดสัมมนากลุ่มผู้บริหาร เพื่อตระหนักถึงความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายต่างๆใน
โรงเรียน ความจำเป็น และผลดีของการมอบอำนาจให้กับหัวหน้าฝ่าย โดยการใช้ กรณีตัวอย่างตาม
โรงเรียนต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างเด่นชัด
- 2) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆ
ลดชั่วโมงสอนเพื่อให้เวลาในการทำงานของฝ่ายที่ได้รับผิดชอบ
- 3) ผู้บริหารจัดการประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามงาน
และรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย
- 4) ผู้บริหารจัดการอบรมพัฒนาหัวหน้าฝ่ายต่างๆอย่างต่อเนื่องในทุกปี โดยเฉพาะ
คนที่เข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายคนใหม่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย
และรู้จักการสร้างทีมงาน การวางบุคลากรในฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเหมาะสม

5) ผู้บริหารให้เวลาในการประชุมวางแผนบุคลากรในฝ่ายต่างๆอย่างเหมาะสมก่อนเปิดปีการศึกษา และจัดให้มีเวลาประชุมติดตามงานในฝ่ายต่างๆทุกเดือน

ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice)

ก. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารในด้านความถูกต้องและความยุติธรรมที่มีคะแนนต่ำ 2 อันดับสุดท้าย

1) ผู้บริหารไม่กล้าตัดสินใจและมีบทลงโทษต่อครูและนักเรียน ที่กระทำไม่ถูกต้องและผิดต่อความยุติธรรม

ข. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความเห็นด้วยที่มีคะแนนเฉลี่ยมาก 2 อันดับแรก

1) วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม

2) วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีม และองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการยึดความถูกต้องและความยุติธรรม

ค. ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยนักวิจัย ได้แก่ 1)

1) ผู้บริหารควรปรึกษาร่วมกับทีมงานผู้บริหาร เวลาที่มีปัญหาที่ยากกับการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

2) จัดการฟื้นฟูจิตใจภายในกลุ่มผู้บริหาร ให้ตระหนักในเรื่องความถูกต้องและความยุติธรรมในโรงเรียน โดยไตร่ตรองจากประสบการณ์ของตนเองในเรื่องของความถูกต้องและความยุติธรรมทั้งด้านดีและไม่ดี

3) ผู้บริหารจัดทำกฎระเบียบและบทลงโทษสำหรับครูและนักเรียน ให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing)

ก. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารในด้านการเห็นใจและการเยียวยาที่มีคะแนนต่ำ 2 อันดับสุดท้าย

1) ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ไม่ฉุนเฉียว ไม่แสดงอาการไม่พอใจต่อครูในที่ประชุม

2) ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของบุคคล และเป็นผู้ช่วยไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนด้วยความประนีประนอม

3) ผู้บริหารส่งเสริมการเป็นผู้กล้าให้อภัยในความผิดที่เกิดขึ้น และสร้างการคืนดีให้แกกันและกันหลังจากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในโรงเรียน

ข. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความเห็นด้วยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูง 2 อันดับแรก

1) วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีม และองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น

2) วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษาในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น

ค. ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยนักวิจัย ได้แก่

1) ผู้บริหารควรประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับทีมผู้บริหาร เมื่อเกิดปัญหาความแตกแยกในโรงเรียน เพื่อไกล่เกลี่ย ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และหาทางออกร่วมกัน

2) ผู้บริหารจัดการฟื้นฟูจิตใจหลังปิดปีการศึกษาของคณะครูและทีมงานผู้บริหารในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างการคืนดีและการให้อภัยแก่กัน โดยเน้นความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน

ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล

ก. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารในด้านการส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคลที่มีคะแนนต่ำ 2 อันดับสุดท้าย

1) ผู้บริหารจัดให้มีการแนะนำ ปรึกษา และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

2) ผู้บริหารสร้างโอกาสให้ครูศึกษาเพิ่มเติม เสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ข. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความเห็นด้วยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูง 2 อันดับแรก

1) วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร

2) วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร

ค. ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยนักวิจัย ได้แก่

1) ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาความมั่นใจ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ

2) ผู้บริหารควรให้ทุนการศึกษาสำหรับครูมากขึ้น เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

4.5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 18 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ข้อเสนอแนะ
	\bar{X}	SD	ผล	\bar{X}	SD	ผล	
การให้อำนาจหรือการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment)							
1. จัดสัมมนากลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อตระหนักถึงความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน ความจำเป็น และผลดีของการมอบอำนาจให้กับหัวหน้าฝ่าย โดยการใช้ กรณีตัวอย่าง (case study) ของโรงเรียนต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างเด่นชัด	4.80	.447	มากที่สุด	5.00	.000	มากที่สุด	
2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ลดชั่วโมงสอนเพื่อให้เวลาในการทำงานของฝ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น	4.80	.447	มากที่สุด	5.00	.000	มากที่สุด	- น่าจะใช้คำว่า “สรรหา”
3. ผู้บริหารจัดการประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามงานและรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย	5.00	.000	มากที่สุด	5.00	.000	มากที่สุด	- อาจจะระบุให้ชัด สัปดาห์ละ 1 ครั้ง
4. ผู้บริหารจัดการอบรมพัฒนาหัวหน้าฝ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยเฉพาะคนที่เข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายคนใหม่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย และรู้จักการสร้างทีมงาน การวางบุคลากรในฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเหมาะสม	4.40	.548	มาก	4.60	.548	มากที่สุด	- จัดเทอมละ 1 ครั้ง - ควรเพิ่มเรื่อง สวัสดิการสำหรับหัวหน้าฝ่าย
5. ผู้บริหารให้เวลาในการประชุมวางแผนบุคลากรในฝ่ายต่างๆอย่างเหมาะสมก่อนเปิดปีการศึกษา และจัดให้มีเวลาประชุมติดตามงานในฝ่ายต่างๆทุกเดือน	5.00	.000	มากที่สุด	5.00	.000	มากที่สุด	- ควรประชุมบ่อยมากกว่าเดือนละ 1 ครั้ง - ควรแยกเป็น 2 ประเด็น

ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice)							
6. ผู้บริหารควรปรึกษาหารือกับทีมงานผู้บริหาร เวลาที่มีปัญหาที่ยากกับการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย	5.00	.000	มากที่สุด	5.00	.000	มากที่สุด	คำว่า “ทีมงานผู้บริหาร” คือใครบ้าง
7. จัดการฟื้นฟูจิตใจของกลุ่มผู้บริหาร ให้ตระหนักในเรื่องความถูกต้องและความยุติธรรมในโรงเรียน โดยได้ตรงจากประสบการณ์ของตนเองในเรื่องของความถูกต้องและความยุติธรรมทั้งด้านดีและไม่ดี	4.80	.447	มากที่สุด	4.40	.548	มาก	“กลุ่มผู้บริหาร” เปลี่ยนเป็น “กลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียน”
8. ผู้บริหารจัดทำกฎระเบียบและบทลงโทษสำหรับครูและนักเรียน ให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.80	.447	มากที่สุด	4.80	.447	มากที่สุด	
การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing)							
9. ผู้บริหารควรประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับทีมผู้บริหาร เมื่อเกิดปัญหาความแตกแยกในโรงเรียน เพื่อไกล่เกลี่ย ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และหาทางออกร่วมกัน	5.00	.000	มากที่สุด	5.00	.000	มากที่สุด	คำว่า “ผู้บริหาร” เปลี่ยนเป็น “ผู้อำนวยการ”
10. ผู้บริหารจัดการฟื้นฟูจิตใจหลังปิดปีการศึกษาของคณะครูและทีมงานผู้บริหารในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างการคืนดีและการให้อภัยแก่กัน โดยเน้นความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน	4.80	.447	มากที่สุด	4.80	.447	มากที่สุด	ควรเพิ่มการให้รางวัลและการช่วยเหลือเข้าไปในแนวทางการพัฒนา
ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล							
11. ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาความมั่นใจ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ	4.80	.447	มากที่สุด	4.80	.447	มากที่สุด	ควรเพิ่มการส่งเสริมขวัญ กำลังใจในการทำงานในแนวทางการพัฒนาด้วย
12. ผู้บริหารควรให้ทุนการศึกษาสำหรับครูมากขึ้น เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.60	.548	มากที่สุด	4.60	.548	มากที่สุด	

จากตารางที่ 18 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า

การให้อำนาจหรือการเพิ่มพลังอำนาจ(Empowerment)

ประเมินความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในรายคุณลักษณะการให้อำนาจ ข้อความที่มีความเหมาะสมสูงสุด และมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ข้อ ได้แก่ 1. ผู้บริหารจัดการประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามงานและรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย 2. ผู้บริหารให้เวลาในการประชุมวางแผนบุคลากรในฝ่ายต่างๆอย่างเหมาะสมก่อนเปิดปีการศึกษา และจัดให้มีเวลาประชุมติดตามงานในฝ่ายต่างๆทุกเดือน (\bar{X} = 5.00 , SD = .000) รองลงมาได้แก่ 3. จัดสัมมนากลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อตระหนักถึงความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ความจำเป็น และผลดีของการมอบอำนาจให้กับหัวหน้าฝ่าย โดยการใช้ กรณีตัวอย่าง (case study) ของโรงเรียนต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างเด่นชัด 4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ลดชั่วโมงสอนเพื่อให้เวลาในการทำงานของฝ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น (\bar{X} = 4.80 , SD = .447) และคะแนนน้อยสุด คือ 5. ผู้บริหารจัดการอบรมพัฒนาหัวหน้าฝ่ายต่างๆอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยเฉพาะคนที่เข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายคนใหม่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย และรู้จักการสร้างทีมงาน การวางแผนบุคลากรในฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเหมาะสม (\bar{X} = 4.40 , SD = .548)

ประเมินความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในรายคุณลักษณะการให้อำนาจ ข้อความที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด และคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4 ข้อ ได้แก่ 1.จัดสัมมนากลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อตระหนักถึงความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ความจำเป็น และผลดีของการมอบอำนาจให้กับหัวหน้าฝ่าย โดยการใช้ กรณีตัวอย่าง (case study) ของโรงเรียนต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างเด่นชัด 2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ลดชั่วโมงสอนเพื่อให้เวลาในการทำงานของฝ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น 3. ผู้บริหารจัดการประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามงานและรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย 4. ผู้บริหารให้เวลาในการประชุมวางแผนบุคลากรในฝ่ายต่างๆอย่างเหมาะสมก่อนเปิดปีการศึกษา และจัดให้มีเวลาประชุมติดตามงานในฝ่ายต่างๆทุกเดือน (\bar{X} = 5.00 , SD = .000) และคะแนนน้อยที่สุด คือ 5. ผู้บริหารจัดการอบรมพัฒนาหัวหน้าฝ่ายต่างๆอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยเฉพาะคนที่เข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายคนใหม่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย

และรู้จักการสร้างทีมงาน การวางบุคลากรในฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเหมาะสม (\bar{X} = 4.60, SD = .548)

ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice)

ประเมินความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในรายคุณลักษณะความถูกต้องและความยุติธรรม ข้อความที่มีความเหมาะสมสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ 1. ผู้บริหารควรปรึกษาหารือกับทีมงานผู้บริหารเวลาที่มีปัญหาที่ยากกับการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย (\bar{X} = 5.00, SD = .000) รองลงมาได้แก่ 2. จัดการฟื้นฟูจิตใจของกลุ่มผู้บริหาร ให้ตระหนักในเรื่องความถูกต้องและความยุติธรรมในโรงเรียน โดยไตร่ตรองจากประสบการณ์ของตนเองในเรื่องของความถูกต้องและความยุติธรรมทั้งด้านดีและไม่ดี 3. ผู้บริหารจัดทำกฎระเบียบและบทลงโทษสำหรับครูและนักเรียน ให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (\bar{X} = 4.80, SD = .447)

ประเมินความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในรายคุณลักษณะความถูกต้องและความยุติธรรม ข้อความที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดและมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 1. ผู้บริหารควรปรึกษาหารือกับทีมงานผู้บริหารเวลาที่มีปัญหาที่ยากกับการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย (\bar{X} = 5.00, SD = .000) รองลงมาคือ 2. ผู้บริหารจัดทำกฎระเบียบและบทลงโทษสำหรับครูและนักเรียน ให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (\bar{X} = 4.80, SD = .447) และได้คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3. จัดการฟื้นฟูจิตใจของกลุ่มผู้บริหาร ให้ตระหนักในเรื่องความถูกต้องและความยุติธรรมในโรงเรียน โดยไตร่ตรองจากประสบการณ์ของตนเองในเรื่องของความถูกต้องและความยุติธรรมทั้งด้านดีและไม่ดี (\bar{X} = 4.40, SD = .548)

การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing)

ประเมินความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในรายคุณลักษณะการเห็นใจและการเยียวยา ข้อความที่มีความเหมาะสมสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 1. ผู้บริหารควรประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับทีมผู้บริหาร เมื่อเกิดปัญหาความแตกแยกในโรงเรียน เพื่อไกล่เกลี่ย ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และหาทางออกร่วมกัน (\bar{X} = 5.00, SD = .000) รองลงมาคือ 2. ผู้บริหารจัดการฟื้นฟูจิตใจหลังปิดปีการศึกษาของคณะครูและทีมงานผู้บริหารในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างการคืนดีและการให้อภัยแก่กัน โดยเน้นความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน (\bar{X} = 4.80, SD = .447)

ประเมินความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในรายคุณลักษณะการเห็นใจและการเยียวยา ข้อความที่มีความ

เป็นไปได้มากที่สุดและคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 1. ผู้บริหารควรประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหาร กับทีมผู้บริหาร เมื่อเกิดปัญหาความแตกแยกในโรงเรียน เพื่อไกล่เกลี่ย ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และหาทางออกร่วมกัน ($\bar{X} = 5.00$, $SD = .000$) รองลงมาคือ 2. ผู้บริหารจัดการฟื้นฟูจิตใจหลังปิดปี การศึกษาของคณะครูและทีมงานผู้บริหารในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างการคืนดีและการให้อภัยแก่กัน โดยเน้นความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.80$, $SD = .447$)

ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล

ประเมินความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนใน สังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในรายคุณลักษณะการส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล ข้อความที่มีความเหมาะสมสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 1. ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาความมั่นใจ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.80$, $SD = .447$) รองลงมาคือ 2. ผู้บริหารควรให้ ทุนการศึกษาสำหรับครูมากขึ้น เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.60$, $SD = .548$)

ประเมินความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนใน สังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในรายคุณลักษณะการส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล ข้อความที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดและคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 1. ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาความมั่นใจ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.80$, $SD = .447$) รองลงมาคือ 2. ผู้บริหารควรให้ ทุนการศึกษาสำหรับครูมากขึ้น เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.60$, $SD = .548$)

4.6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 19 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้
1. การให้อำนาจ (Empowerment)	<p>1.1 ผู้บริหารจัดการประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อติดตามงานและรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย</p> <p>1.2 ผู้บริหารให้เวลาในการประชุมวางแผนบุคลากรในฝ่ายต่างๆ อย่างเหมาะสมก่อนเปิดปีการศึกษา</p> <p>1.3 ผู้บริหารจัดให้มีเวลาประชุมในฝ่ายต่างๆ เพื่อติดตามงานในฝ่ายทุกเดือน โดยให้หัวหน้าแต่ละฝ่ายเป็นผู้นำการประชุม</p> <p>1.4 จัดสัมมนาในกลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน ความจำเป็น และผลดีของการมอบอำนาจให้กับหัวหน้าฝ่าย โดยการใช้กรณีตัวอย่าง (case study) ของโรงเรียนต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างเด่นชัด</p> <p>1.5 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรเข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ลดชั่วโมงสอนเพื่อให้เวลาในการทำงานของฝ่าย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>1.6 ผู้บริหารจัดการอบรมพัฒนาหัวหน้าฝ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่องอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง โดยเฉพาะคนที่เข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายคนใหม่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย และรู้จักการสร้างทีมงาน การวางแผนบุคลากรในฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเหมาะสม</p> <p>1.7 ผู้บริหารควรให้เงินค่าตำแหน่งให้กับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานแก่หัวหน้าฝ่าย</p>

<p>2. ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice)</p>	<p>2.1 ผู้บริหารควรปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆเวลาที่มีปัญหาที่ยากกับการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และชี้แจงถึงปัญหาและการแก้ไขเพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ทุกฝ่าย</p> <p>2.2 จัดการฟื้นฟูจิตใจของกลุ่มผู้อำนวยการ ให้ตระหนักในเรื่องความถูกต้องและความยุติธรรมในโรงเรียน โดยไต่ตรองจากประสบการณ์ของตนเองในเรื่องของความถูกต้องและความยุติธรรมทั้งด้านดีและไม่ดี</p> <p>2.3 ผู้บริหารจัดทำกฎระเบียบและบทลงโทษสำหรับครูและนักเรียนให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>2.4 ผู้บริหารควรให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่ทำความดี ตั้งใจทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำความดีต่อไป</p>
<p>3. การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing)</p>	<p>3.1 ผู้บริหารควรประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เมื่อเกิดปัญหาความแตกแยกในโรงเรียน เพื่อไกล่เกลี่ย ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และหาทางออกร่วมกัน</p> <p>3.2 ผู้บริหารจัดการฟื้นฟูจิตใจหลังปิดปีการศึกษาสำหรับคณะครู เพื่อเสริมสร้างการคืนดีและการให้อภัยแก่กัน โดยเน้นความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน</p> <p>3.3 ผู้บริหารควรให้กำลังใจแก่ครูที่ประสบความยากลำบากในชีวิต และให้ความช่วยเหลือเท่าที่สามารถจะทำได้ให้แก่คุณครู</p> <p>3.4 ผู้บริหารควรจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพชีวิตที่ดีพอสมควร</p> <p>3.5 ส่วนกลางที่รับผิดชอบโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรออกนโยบายในเรื่องสวัสดิการแก่ครูให้ชัดเจนและให้มีการปฏิบัติเหมือนกันในทุกโรงเรียนในสังกัด</p>
<p>4. ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth)</p>	<p>4.1 ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาความมั่นใจ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>4.2 ผู้บริหารควรให้ทุนการศึกษาสำหรับครูมากขึ้น เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น</p> <p>4.3 ส่วนกลางที่รับผิดชอบโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรออกนโยบายและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนต่างๆ เช่น ให้ทุนสำหรับศึกษาต่อ</p> <p>4.4 ส่วนกลางที่รับผิดชอบโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรจัดการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะต่างๆให้แก่ครูตามโรงเรียนต่างๆอย่างสม่ำเสมอ</p>

จากตารางที่ 19 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด
อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ พบว่า

การให้อำนาจ (Empowerment) มีแนวทางดังนี้

1. ผู้บริหารจัดการประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อติดตามงานและรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย
2. ผู้บริหารให้เวลาในการประชุมวางแผนบุคลากรในฝ่ายต่างๆอย่างเหมาะสมก่อนเปิดปีการศึกษา
3. ผู้บริหารจัดให้มีเวลาประชุมในฝ่ายต่างๆ เพื่อติดตามงานในฝ่ายทุกเดือน โดยให้หัวหน้าแต่ละฝ่ายเป็นผู้นำการประชุม
4. จัดสัมมนาในกลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ความจำเป็น และผลดีของการมอบอำนาจให้กับหัวหน้าฝ่าย โดยการใช้กรณีตัวอย่าง (case study) ของโรงเรียนต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างเด่นชัด
5. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรเข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ลดชั่วโมงสอนเพื่อให้เวลาในการทำงานของฝ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น
6. ผู้บริหารจัดการอบรมพัฒนาหัวหน้าฝ่ายต่างๆอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง โดยเฉพาะคนที่เข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายคนใหม่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย และรู้จักการสร้างทีมงาน การวางแผนบุคลากรในฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเหมาะสม
7. ผู้บริหารควรให้เงินค่าตำแหน่งให้กับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานแก่หัวหน้าฝ่าย

ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice) มีแนวทางดังนี้

8. ผู้บริหารควรปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆเวลาที่มีปัญหาที่ยากกับการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และชี้แจงถึงปัญหาและการแก้ไขเพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ทุกฝ่าย
9. จัดการฟื้นฟูจิตใจของกลุ่มผู้อำนวยการ ให้ตระหนักในเรื่องความถูกต้องและความยุติธรรมในโรงเรียน โดยไตร่ตรองจากประสบการณ์ของตนเองในเรื่องของความถูกต้องและความยุติธรรมทั้งด้านดีและไม่ดี
10. ผู้บริหารจัดทำกฎระเบียบและบทลงโทษสำหรับครูและนักเรียน ให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

11. ผู้บริหารควรให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่ทำความดี ตั้งใจทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำความดีต่อไป

การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing) มีแนวทางดังนี้

12. ผู้บริหารควรประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เมื่อเกิดปัญหาความแตกแยกในโรงเรียน เพื่อไกล่เกลี่ย ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และหาทางออกร่วมกัน

13. ผู้บริหารจัดการฟื้นฟูจิตใจหลังปิดปีการศึกษาสำหรับคณะครู เพื่อเสริมสร้างการคืนดี และการให้อภัยแก่กัน โดยเน้นความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน

14. ผู้บริหารควรให้กำลังใจแก่ครูที่ประสบความยากลำบากในชีวิต และให้ความช่วยเหลือเท่าที่สามารถจะทำได้ให้แก่ครู

15. ผู้บริหารควรจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพชีวิตที่ดีพอสมควร

16. ส่วนกลางที่รับผิดชอบโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรออกนโยบายในเรื่องสวัสดิการแก่คุณครูให้ชัดเจนและให้มีการปฏิบัติเหมือนกันในทุกโรงเรียนในสังกัด

ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth) มีแนวทางดังนี้

17. ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาความมั่นใจ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ

18. ผู้บริหารควรให้ทุนการศึกษาสำหรับครูมากขึ้น เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

19. ส่วนกลางที่รับผิดชอบโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรออกนโยบายและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนต่างๆ เช่น ให้ทุนสำหรับศึกษาต่อ

20. ส่วนกลางที่รับผิดชอบโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรจัดการอบรมสัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะต่างๆให้แก่ครูตามโรงเรียนต่างๆอย่างสม่ำเสมอ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ศึกษาคุณลักษณะแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ 2) นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ โรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 34 โรงเรียน และผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน ประกอบไปด้วย 1) ผู้อำนวยการ 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 3) ครูผู้สอน รวมทั้ง 409 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentile) ค่าเฉลี่ย (Means) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในบทนี้ได้ นำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ ในภาพรวม

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ ในปัจจุบัน ในภาพรวม มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ความสุภาพถ่อมตนเป็นรายคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นการยึดหลักคุณธรรม การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น และการสร้างทีม

และคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 4 อันดับสุดท้าย ซึ่งจำเป็นต้องมีแนวทางการบริหารเพื่อใช้ในการปรับปรุงให้พัฒนามากยิ่งขึ้น ได้แก่ คุณลักษณะส่งเสริมและการพัฒนาบุคคล การเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น ความถูกต้องและความยุติธรรม และที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การให้อำนาจหรือการเพิ่มพลังอำนาจ

5.1.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล กรุงเทพฯในปัจจุบัน รายชื่อย่อย

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯในปัจจุบัน เมื่อพิจารณารายชื่อย่อย ทุกข้อมีความคิดเห็นในการปฏิบัติของผู้บริหารอยู่ในระดับมากโดย 3 อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมตามคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้า ผู้บริหารเป็นผู้ยินดีช่วยเหลือครูและนักเรียนด้วยความเต็มใจ โดยยึดประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริหารไม่โอ้อวดในความสำเร็จของตนเอง แต่ยกย่องผู้ช่วยผู้บริหารและครูในความสำเร็จที่เกิดขึ้น

และรายชื่อย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 อันดับคือ ผู้บริหารให้อำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ช่วยผู้บริหารและครู โดยผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของผู้ช่วยผู้บริหารและครู ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและมีบทลงโทษต่อครูและนักเรียน ที่กระทำไม่ถูกต้อง และผิดต่อความยุติธรรม ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ไม่ฉุนเฉียว ไม่แสดงอาการไม่พอใจต่อครูในที่ประชุม

5.1.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑล กรุงเทพฯ

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า มีรายคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำ 4 อันดับสุดท้าย ซึ่งเป็นรายคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการแนวทางพัฒนาให้ดีมากยิ่งขึ้น และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามดังต่อไปนี้

1) เมื่อพิจารณาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการให้อำนาจหรือการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) มีแนวทางการพัฒนาดังนี้

1.1) ผู้บริหารจัดการประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อติดตามงานและรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย

1.2) ผู้บริหารให้เวลาในการประชุมวางแผนบุคลากรในฝ่ายต่างๆอย่างเหมาะสมก่อนเปิดปีการศึกษา

1.3) ผู้บริหารจัดให้มีเวลาประชุมในฝ่ายต่างๆ เพื่อติดตามงานในฝ่ายทุกเดือน โดยให้หัวหน้าแต่ละฝ่ายเป็นผู้นำการประชุม

1.4) จัดสัมมนาในกลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ความจำเป็น และผลดีของการมอบอำนาจให้กับหัวหน้าฝ่าย โดยการใช้ กรณีตัวอย่าง (case study) ของโรงเรียนต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างเด่นชัด

1.5) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรเข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ลดชั่วโมงสอนเพื่อให้เวลาในการทำงานของฝ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

1.6) ผู้บริหารจัดการอบรมพัฒนาหัวหน้าฝ่ายต่างๆอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง โดยเฉพาะคนที่เข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายคนใหม่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย และรู้จักการสร้างทีมงาน การวางบุคลากรในฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเหมาะสม

1.7) ผู้บริหารควรให้เงินค่าตำแหน่งให้กับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานแก่หัวหน้าฝ่าย

2) เมื่อพิจารณาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice) มีแนวทางการพัฒนาดังนี้

2.1) ผู้บริหารควรปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เวลาที่มีปัญหาที่ยากกับการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และชี้แจงถึงปัญหาและการแก้ไขเพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ทุกฝ่าย

2.2) จัดการฟื้นฟูจิตใจของกลุ่มผู้อำนวยการ ให้ตระหนักในเรื่องความถูกต้องและความยุติธรรมในโรงเรียน โดยไตร่ตรองจากประสบการณ์ของตนเองในเรื่องของความถูกต้องและความยุติธรรมทั้งด้านดีและไม่ดี

2.3) ผู้บริหารจัดทำกฎระเบียบและบทลงโทษสำหรับครูและนักเรียน ให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

2.4) ผู้บริหารควรให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่ทำความดี ตั้งใจทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำมาดีต่อไป

3) เมื่อพิจารณาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing) มีแนวทางการพัฒนาดังนี้

3.1) ผู้บริหารควรประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เมื่อเกิดปัญหาความแตกแยกในโรงเรียน เพื่อไกล่เกลี่ย ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และหาทางออกร่วมกัน

3.2) ผู้บริหารจัดการฟื้นฟูจิตใจหลังปิดปีการศึกษาสำหรับคณะครู เพื่อเสริมสร้างการคืนดีและการให้อภัยแก่กัน โดยเน้นความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน

3.3) ผู้บริหารควรให้กำลังใจแก่ครูที่ประสบความยากลำบากในชีวิต และให้ความช่วยเหลือเท่าที่สามารถจะทำได้ให้แก่บุคลากร

3.4) ผู้บริหารควรจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพชีวิตที่ดีพอสมควร

3.5) ส่วนกลางที่รับผิดชอบโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรออกนโยบายในเรื่องสวัสดิการแก่ครูให้ชัดเจนและให้มีการปฏิบัติเหมือนกันในทุกโรงเรียน

4) เมื่อพิจารณาคูณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Build a team) มีแนวทางการพัฒนาดังนี้

4.1) ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาความมั่นใจ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ

4.2) ผู้บริหารควรให้ทุนการศึกษาสำหรับครูมากขึ้น เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

4.3) ส่วนกลางที่รับผิดชอบโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรออกนโยบายและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนต่างๆ เช่น ให้ทุนสำหรับศึกษาต่อ

4.4) ส่วนกลางที่รับผิดชอบโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรจัดการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะต่างๆให้แก่ครูตามโรงเรียนต่างๆอย่างสม่ำเสมอ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสามารถลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

1. ความสุภาพถ่อมตน (Humility)
2. การยึดหลักคุณธรรม (Integrity)
3. การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism)
4. การสร้างทีม(Build a team)
5. ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth)
6. การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing)
7. ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice)
8. การให้อำนาจ (Empowerment)

5.2.1 จากผลการวิจัยพบว่า ความสุภาพถ่อมตน (Humility) มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในระดับมาก และเมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.30$, $SD = .780$) ซึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ย

ที่มากที่สุด ได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสุภาพถ่อมตนอย่างโดดเด่น อันมาเนื่องมาจากผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯทุกโรงเรียน ผู้บริหารเป็นบาทหลวงและนักบวช ซึ่งยึดหลักความสุภาพถ่อมตนตามแบบอย่างพระเยซูเจ้าเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต และแสดงออกถึงความสุภาพถ่อมตนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน ผู้ช่วยผู้บริหารและคณะครูจึงสามารถเห็นและสัมผัสถึงความสุภาพถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ คำสอนหลักที่พระเยซูเน้นย้ำบ่อยครั้งคือ ผู้ใดถ่อมตัวลง ผู้นั้นจะได้รับการยกย่องให้สูงขึ้น (ลูกา 14:11) และอีกตอนหนึ่งที่ว่า ผู้ใดมีใจสุภาพเหมือนเด็กเล็กๆ ผู้นั้นจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ที่สุด ในพระอาณาจักรสวรรค์ (มัทธิว 18:4)

5.2.2 จากผลการวิจัยพบว่า การยึดหลักคุณธรรม (Integrity) มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในระดับมาก และเมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.27$, $SD = .784$) ซึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ยที่มากเป็นอันดับ 2 ได้แสดงให้เห็นว่าบรรดาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นบาทหลวงและนักบวช ได้ทำงานในโรงเรียนโดยการยึดหลักคุณธรรม และถ้ามองดูในรายคำถามข้อย่อย จะพบว่า ในรายข้อย่อยที่ว่า “ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมตามคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้า” เป็นรายข้อย่อยที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งแสดงออกว่าผู้บริหารในโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้มีการปฏิบัติตนสอดคล้องกับคำสั่งสอนของพระเยซู ในเรื่องความซื่อตรง ที่ว่าพระเยซูเจ้าคาดหวังให้เราเป็นมนุษย์ใหม่ มนุษย์ที่ซื่อตรง ชอบธรรม ประพฤติชอบตามสายพระเนตรของพระเจ้า ดำรงตนอยู่ในศีลธรรม ไม่นำใจอคติ ไม่คดโกงหรือเบียดเบียนผู้อื่น ผู้ซื่อตรงต้องเริ่มจากการซื่อสัตย์ในสิ่งเล็กน้อย ผู้ซื่อตรงจะเกิดผลมากมาย (คุณค่าพระวรสารประกาศที่ 9 สำหรับอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก)

5.2.3 จากผลการวิจัยพบว่า การให้อำนาจหรือการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในระดับมาก และเมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.75$, $SD = 1.023$) ซึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด ได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ไม่ได้กระจายอำนาจไปสู่ผู้ช่วยผู้บริหารหรือคณะครูมากเท่าที่ควร อำนาจการตัดสินใจทั้งหมดขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงคนเดียว ซึ่งทำให้หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ไม่มีอำนาจหรือบทบาทในการทำงานแต่อย่างใด ทำให้หลายครั้งการทำงานอาจล่าช้าเพราะต้องรอการตัดสินใจของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพัฒนาเรื่องการให้อำนาจให้แก่บุคลากรมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในโรงเรียนให้มากขึ้น และสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรในการทำงานตามหน้าที่ของพวกเขา ซึ่งสอดคล้องกับ Yukl (2010) ที่ได้กล่าวถึง การให้อำนาจ (Empowerment) ไว้ว่า มีการปรึกษาร่วมกับคนที่เกี่ยวข้องในเรื่องการตัดสินใจที่จะมีผลกระทบกับพวกเขา ให้อำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมแก่บุคลากร

ดังนั้นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการให้อำนาจ (Empowerment) ควรจัดสัมมนาในกลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อก่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ความจำเป็น และผลดีของการมอบอำนาจให้กับหัวหน้าฝ่าย เพราะถ้าความคิดของผู้อำนวยการยังเป็นแบบเดิม ที่ต้องรวมทุกอย่างไว้ที่ตนเอง ต้องเป็นตัวของตัวเองเท่านั้น ที่ตัดสินใจได้ถูกต้อง การเปลี่ยนแปลงต่างๆก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะฉะนั้นจุดเริ่มต้นที่ดีในการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการให้ตระหนักถึงเรื่องการให้อำนาจ (Empowerment) ต้องเริ่มที่ความคิดหลักของผู้อำนวยการ โดยการใชกรณตัวอย่าง (case study) ของโรงเรียนต่างๆ เพื่อให้ภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและมีความเข้าใจอย่างเด่นชัด

5.2.4 จากผลการวิจัยพบว่า ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice) มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.79$, $SD = 1.049$) ได้แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนด้านความถูกต้องและความยุติธรรมเริ่มมีปัญหา และเมื่อไปดูในรายช้อย่อยพบว่าในรายช้อย่อยที่ว่า “ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและมีบทลงโทษต่อครูและนักเรียน ที่กระทำไม่ถูกต้อง และผิดต่อความยุติธรรม” เป็นช้อย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด เกือบลงไปถึงระดับปานกลาง แสดงให้เห็นถึงปัญหาเรื่องการตัดสินใจและการลงโทษครูและนักเรียนของผู้บริหาร หลายครั้งผู้อำนวยการอาจจะฟังความไม่ครบทุกฝ่ายและรีบตัดสินใจ หรือฟังเฉพาะบุคคลคนที่ตนเองไว้วางใจเท่านั้น ทำให้ขาดซึ่งความเป็นธรรมในการตัดสินใจลงโทษ ซึ่ง Yukl (2010) ได้กล่าวถึงความถูกต้องและความยุติธรรมไว้ว่า เป็นการส่งเสริมการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม ต่อต้านการกระทำที่ไม่ถูกต้องและขาดความยุติธรรม บรรยากาศของความยุติธรรมเป็นสิ่งที่ควรมองไปกับโรงเรียนคาทอลิก พระเยซูเจ้าได้สอนให้เรามีความกล้าหาญเด็กเดี่ยวในการรักษาศีลธรรม (มัทธิว 5:30) มีมโนธรรมที่เที่ยงตรง มีวิจารณ์ญาณแยกแยะชีวิต รู้จักตัดสินใจเลือกทางแห่งความดีงาม และยึดมั่นในทางแห่งความดีแม้ในสถานการณ์ที่เราถูกคุกคาม (สภาการศึกษาคาทอลิก, 2556) ในฐานะที่โรงเรียนคาทอลิกเป็นโรงเรียนที่ยึดหลักคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้า เรื่องความถูกต้องและความยุติธรรมจะต้องเป็นที่เด่นชัด

ดังนั้นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในด้านความถูกต้องและความยุติธรรม ควรจัดให้มีการเข้าเฝ้าพบปะฟังจิตใจของกลุ่มผู้อำนวยการ เพื่อให้ตระหนักในเรื่องความถูกต้องและความยุติธรรมในโรงเรียน โดยไต่ตรองจากประสบการณ์ของตนเองในเรื่องของความถูกต้องและความยุติธรรมทั้งด้านดีและไม่ดี เพราะจากกระแสฝ่ายโลกอาจทำให้เราหลงออกไปตามกระแสนิยมต่างๆ จนทำให้การตัดสินใจผิดแปลกไป การมีเวลาได้หยุดคิด ไต่ตรองถึงสิ่งต่างๆที่ผ่านมา จะทำให้กลุ่มผู้อำนวยการได้หันกลับมาสู่หนทางที่ควรจะเป็นในฐานะศิษย์ของพระเยซูเจ้า

5.2.5 จากผลการวิจัยพบว่า การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing) มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 1.051$) ได้แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเห็นใจผู้อื่นและการเยียวยาเริ่มมีปัญหา โดยเฉพาะในรายช้อย่อยที่ว่า “ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ไม่ฉุนเฉียว ไม่แสดงอาการไม่พอใจต่อครูในที่ประชุม” มีคะแนนเฉลี่ยเกือบลงไปถึงระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารในโรงเรียนหลายครั้งไม่ได้เป็นผู้เห็นใจผู้อื่น แต่เป็นผู้ทำให้ผู้อื่นเสียใจ แทนที่จะเป็นผู้เยียวยาหัวใจแต่กลับเป็นผู้ทำร้ายจิตใจ ซึ่งจำเป็นต้องแก้ไขและพัฒนาการเห็นใจผู้อื่นและการเยียวยาผู้อื่นให้พัฒนามากยิ่งขึ้น พระเยซูเจ้าตรัสว่า “พระองค์มอบสันติของพระองค์แก่เรา” (ยอห์น 14:27) สันติเป็นผลมาจากความยุติธรรม เราสามารถนำสันติสู่สังคมที่เราอยู่โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน มีใจที่ปล่อยวาง หลุดพ้นจากความวุ่นใจ หลีกเลียงความรุนแรงทุกชนิด และเมื่อมีความขัดแย้ง เราต้องพร้อมที่จะคืนดีเสมอ การคืนดีเป็นผลจากการเคารพซึ่งกันและกัน และใจเปิดต่อการเสวนา และพระเยซูเจ้าสอนศิษย์ของพระองค์ให้ภาวนาเสมอๆว่า “โปรดอภัยแก่ข้าพเจ้า เหมือนที่ข้าพเจ้าอภัยให้ผู้อื่นที่ทำผิดต่อข้าพเจ้า” (ลูกา 11:3-4) การรู้จักให้อภัยผู้อื่นเกิดขึ้นได้เมื่อเรารู้จักเอาชนะความโกรธเคือง ความอาฆาตมาดร้ายทุกชนิด การให้อภัยของเราต้องไม่มีขอบเขตเหมือนที่พระเจ้าให้อภัยแก่เราอย่างไม่มีขอบเขต (คุณค่าพระวรสารประกาศที่ 17 และ 18 สำหรับอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก)

ดังนั้นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการเยียวยาและการเห็นใจผู้อื่น (Empathy and healing) ผู้บริหารควรจัดการฟื้นฟูจิตใจหลังปิดปีการศึกษาสำหรับคณะครู เพื่อเสริมสร้างการคืนดีและการให้อภัยแก่กัน โดยเน้นความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน เพราะตลอดเวลาที่เราทำงานเราอาจมีเรื่องกระทบกันบ้าง ทั้งที่เรารู้ตัวและไม่รู้ตัว การจัดให้มีการฟื้นฟูจิตใจ พุดคุยกันระหว่างผู้อำนวยการกับครู หรือระหว่างครูด้วยกัน จะทำให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น ที่สุดก็จะเกิดการให้อภัยซึ่งกันและกัน เกิดการเยียวยาช่วยเหลือกันและกัน เพราะยิ่งถ้าเราปล่อยให้ช่วงเวลาแห่งความไม่เข้าใจนานขึ้นเรื่อย ช่องว่างแห่งความสัมพันธ์ก็ยิ่งห่างกันมากขึ้น ความเข้าใจกัน การเยียวยากัน ทำให้อุณหภูมิที่เราอยู่มีความอบอุ่น เกิดความรักความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ก. สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

1) ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ ควรให้ความสำคัญในเรื่องการให้อำนาจแก่บุคลากร มอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบ เพื่อให้ระบบการทำงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการให้อำนาจ (Empowerment) มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.75$, $SD = 1.023$) ซึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ยที่น้อยที่สุด แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการให้อำนาจสำหรับผู้บริหารมีดังนี้

1.1) ผู้บริหารจัดการประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อติดตามงานและรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย

1.2) ผู้บริหารใช้เวลาในการประชุมวางแผนบุคลากรในฝ่ายต่างๆอย่างเหมาะสมก่อนเปิดปีการศึกษา

1.3) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรเข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ลดชั่วโมงสอนเพื่อให้เวลาในการทำงานของฝ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4) ผู้บริหารจัดการอบรมพัฒนาหัวหน้าฝ่ายต่างๆอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 1 ครั้ง โดยเฉพาะคนที่เข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายคนใหม่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย และรู้จักการสร้างทีมงาน การวางบุคลากรในฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเหมาะสม

1.5) ผู้บริหารควรให้เงินค่าตำแหน่งให้กับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานแก่หัวหน้าฝ่าย

2) ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ ควรสร้างความถูกต้องและความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

จากผลการวิจัยพบว่า ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice) มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.79$, $SD = 1.049$) ซึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ยที่ไม่ถึงเกณฑ์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านความถูกต้องและความยุติธรรมสำหรับผู้บริหารมีดังนี้

2.1) ผู้บริหารควรปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆเวลาที่มีปัญหาที่ยากกับการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และชี้แจงถึงปัญหาและการแก้ไขเพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ทุกฝ่าย

2.2) ผู้บริหารจัดทำกฎระเบียบและบทลงโทษสำหรับครูและนักเรียน ให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

2.3) ผู้บริหารควรให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่ทำความดี ตั้งใจทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำมาความดีต่อไป

3) ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ ควรเป็นบุคคลแห่งการเห็นใจและการเยียวยาผู้อื่น

จากผลการวิจัยพบว่า การเห็นใจและการเยียวยาผู้อื่น (Empathy and healing) มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 1.051$) ซึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ยที่ไม่ถึงเกณฑ์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการเห็นใจและการเยียวยาผู้อื่นสำหรับผู้บริหารมีดังนี้

3.1) ผู้บริหารควรประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เมื่อเกิดปัญหาความแตกแยกในโรงเรียน เพื่อไกล่เกลี่ย ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และหาทางออกร่วมกัน

3.2) ผู้บริหารจัดการฟื้นฟูจิตใจหลังปิดปีการศึกษาสำหรับคณะครู เพื่อเสริมสร้างการคืนดีและการให้อภัยแก่กัน โดยเน้นความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน

3.3) ผู้บริหารควรให้กำลังใจแก่ครูที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในชีวิต และให้ความช่วยเหลือเท่าที่สามารถจะทำได้ให้แก่บุคลากร

3.4) ผู้บริหารควรจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพชีวิตที่ดีพอสมควร

4) ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ ควรส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคลให้แก่บุคลากรในโรงเรียน

จากผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth) มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.94$, $SD = .905$) ซึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ยที่ไม่ถึงเกณฑ์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการพัฒนาส่วนบุคคลสำหรับผู้บริหารมีดังนี้

4.1) ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาความมั่นใจ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ

4.2) ผู้บริหารควรให้ทุนการศึกษาสำหรับครูมากขึ้น เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ข. สำหรับฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

1) ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรจัดสัมมนากลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน ความจำเป็น และผลดีของการมอบอำนาจให้กับหัวหน้าฝ่าย โดยการใช้ กรณีตัวอย่าง (case study) ของโรงเรียนต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างเด่นชัด

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการให้อำนาจ (Empowerment) มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.75$, $SD = 1.023$) ซึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ยที่น้อยที่สุด

2) ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรจัดการฟื้นฟูจิตใจของกลุ่มผู้อำนวยการ ให้ตระหนักในเรื่องความถูกต้องและความยุติธรรมในโรงเรียน โดยได้ตรงจากประสบการณ์ของตนเองในเรื่องของความถูกต้องและความยุติธรรมทั้งด้านดีและไม่ดี

จากผลการวิจัยพบว่า ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice) มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.79$, $SD = 1.049$) ซึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ยที่ไม่ถึงเกณฑ์

3) ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรออกนโยบายในเรื่องสวัสดิการแก่ครูให้ชัดเจนและให้มีการปฏิบัติเหมือนกันในทุกโรงเรียน

จากผลการวิจัยพบว่า การเห็นใจและการเยียวยาผู้อื่น (Empathy and healing) มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 1.051$) ซึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ยที่ไม่ถึงเกณฑ์

4) ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรออกนโยบายและแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะต่างๆ ให้แก่ครูตามโรงเรียน เช่น การจัดอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติ การให้ทุนสำหรับศึกษาต่อ

จากผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth) มีระดับคุณลักษณะของผู้บริหารในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.94$, $SD = .905$) ซึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ยที่ไม่ถึงเกณฑ์

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษารูปแบบกิจกรรมที่ใช้ในการสัมมนาเพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารเกิดการเปลี่ยนแปลง มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มากยิ่งขึ้น

สืบเนื่องจากผลการวิจัยที่พบว่า วิธีการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.31$, $SD = .663$) และวิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีคะแนนเฉลี่ยสูงรองลงมา ($\bar{X} = 4.30$, $SD = .679$)

2) ควรมีการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ว่าวิธีใดบ้างที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของหัวหน้าฝ่ายเพิ่มมากขึ้น

สืบเนื่องจากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการให้อำนาจ (Empowerment) มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.75$, $SD = 1.023$)

รายการอ้างอิง

- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2001). *Beyond Change Management*. San Francisco: Wiley.
- Black, F. (2007). A correlational analysis of servant leadership and school climate. United States: University of Phoenix.
- Daft, R. L. (2004). *The leadership experience, International Student Edition*: Southwestern.
- Dennis, R., & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 455-459.
- Gene Wilkes, C. (2011). *Jesus on leadership*. Mumbai: Jaico.
- Greenleaf. (1977). *The servant leadership a journey into the nature of legitimate power and greatness* (pp. 15). New York: Paulist Press.
- Hardin, F. W. (2003). *Impacting Team Public School through a Student Servant-Leader Model: A Case Study*. Texas: Tech University.
- Irving, J. (2005). *Servant leadership and the effectiveness of team*. Virginia: Regent University.
- Kent, K. M. (2010). *The Key Practices of Servant-Leaders*.
www.greenleaf.orf/whatiss/ThekeyPracticesofservant-Leaders.pdf
- Kint studio. (2016). คำคมขงเบ้ง. Retrieved 1 มีนาคม, 2559, from <https://www.wordyguru.com/browse/khong-beng-quote>
- Kyker, B. W. (2003). *The Spiritual Development of College Students through Servant Leadership and Service Learning*. California: California State University.
- Lambert, W. E. (2004). *Servant Leadership Qualities of Principle, Organizational Climates, and Student Achievement: Correlation Study*. Southeastern: Graduate School Novasoutheastern University.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment instrument*. *Dissertations Abstracts International*, 308.

- Liana, M. R. (2004). Developing servant leadership in the Wesleyan Church of Myanmar. *Dissertation Abstract International*, 634.
- Page, & Wong. (2003). A concept framework for measuring servant leadership. www.twu.ca/academics/graduate/leadership
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Virginia: Regent University.
- Spears, L., & Lawrence, M. (2002). *Focus on leadership : servant-leadership for the*. New York: John Willy and son.
- Thompson, C. H. (2005). The Public Superintendent and Servant Leadership *Dissertation Abstracts International*, 129.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice-hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- เจียรไน ไชยนา. (2553). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. ราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ธนวรรณ มีเหมย. (2554). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- นงลักษณ์ ลินสีปผล. (2542). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- บงอร ไชยเผือก. (2550). การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- พิชาวีร์ เมฆขยาย. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. เกษตรศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). การพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรม ในเอกสารการสอนชุดวิชาของค์กรและการจัดการงานบุคคล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สภาการศึกษาคาทอลิก. (2551). โรงเรียนคาทอลิก. In สมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิก (Ed.), *อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก* (pp. 42). กรุงเทพฯ: อัสสัมชัญ.
- สภาการศึกษาคาทอลิก. (2555). เอกสารการสัมมนา มองไปข้างหน้า อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก. Paper presented at the มองไปข้างหน้า อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก, พัทยา.
- สภาการศึกษาคาทอลิก. (2556). *อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก*. กรุงเทพฯ: อัสสัมชัญ.
- สภาการศึกษาคาทอลิก. (2558). *ตลอดกาลนักรัศมี 350 ปี*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งพับลิชชิ่ง.

- สมประสงค์ เรือนไทย. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น องค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ปีที่ 16, ฉบับที่ 25-26(ม.ค.-ธ.ค.2551)
- สัมมา รณิตย์. (2553). หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2553). ภาวะผู้นำใ้บริการ. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- อรุณ รักธรรม. (2545). การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล. กรุงเทพฯ: เสนาธรรม.
- อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. (2553). ระเบียบฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯว่าด้วยการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.
- อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. (2559). นโยบายการศึกษาของฝ่ายการศึกษา. Retrieved 1 มีนาคม, 2559, from www.edba.in.th/AboutUs/Plan.php.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาค ก. เครื่องมือในการวิจัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย

- ผู้บริหาร
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา (หัวหน้าฝ่าย)
- คุณครูผู้ทำงานสอน

2. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 80 ข้อ

3. วิธีกรอกแบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ตรงกับช่องความคิดเห็นที่มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- | | | |
|----|---------|------------------------------------|
| +1 | หมายถึง | เห็นด้วยที่จำให้นำข้อคำถามนี้มาใช้ |
| 0 | หมายถึง | ไม่แน่ใจที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้ |
| -1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยที่จะนำข้อความนี้มาใช้ |

แบบประเมินความเหมาะสมของแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 สถานะผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพส่วนตัว ของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง				
2	อายุ <input type="radio"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="radio"/> 41-50 ปี <input type="radio"/> 31-40 ปี <input type="radio"/> 51 ปี ขึ้นไป				
3	สถานภาพ <input type="radio"/> บาทหลวง <input type="radio"/> นักบวช <input type="radio"/> ขรราวาส				
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="radio"/> ครูผู้ปฏิบัติการสอน				
5	ระดับการศึกษา <input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี				

	<input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาโท <input type="radio"/> สูงกว่าปริญญาโท				
6	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="radio"/> 1-5 ปี <input type="radio"/> 6-10 ปี <input type="radio"/> 11-15 ปี <input type="radio"/> 16 ปีขึ้นไป				

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ โดยมีระดับคะแนนและความหมายของแต่ละระดับดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
	การยึดหลักคุณธรรม (Integrity)				
1	ผู้บริหารคิด พูด และปฏิบัติกับคุณครู ผู้ปกครองอย่างเปิดเผย และมีความตรงไปตรงมา				
2	ผู้บริหารรักษาสัญญา ที่มีต่อคุณครูและผู้ปกครอง				
3	ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมตามคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้า				
	การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism)				
4	ผู้บริหารเป็นผู้ยินดีช่วยเหลือคุณครูและนักเรียนด้วยความเต็มใจ โดยยึดประโยชน์ส่วนรวม				
5	ผู้บริหารรับฟังและเอาใจใส่ในความต้องการของคุณครูและผู้ปกครองมากกว่าของตนเอง โดยยึดหลักความถูกต้องและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน				
6	ผู้บริหารกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของคุณครูและนักเรียน				
	ความสุภาพถ่อมตน (Humility)				
7	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อคุณครูและผู้ปกครองด้วยความเคารพและให้เกียรติ				
8	ผู้บริหารไม่อ้ออวดในความสำเร็จของตนเอง แต่ยกย่องผู้ช่วยผู้บริหารและคุณครูในความสำเร็จที่เกิดขึ้น				
9	ผู้บริหารยอมรับข้อจำกัดของตน และมอบหมายงานที่สำคัญให้ผู้ช่วยผู้บริหารและคุณครู				
	การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing)				
10	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ไม่แสดงอารมณ์ฉุนเฉียว แสดงอาการไม่พอใจต่อคุณครูในที่ประชุม				
11	ผู้บริหารสามารถยอมรับความแตกต่างของบุคคล และเป็นผู้ช่วยไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ด้วยความประนีประนอม				
12	ผู้บริหารส่งเสริมการเป็นผู้กล้าให้อภัยในความผิดที่เกิดขึ้น และสร้างการคืนดีให้แก่กันและกันหลังจากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในโรงเรียน				
	ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth)				
13	ผู้บริหารจัดหากิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความมั่นใจให้แก่คุณครูในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ				
14	ผู้บริหารสร้างโอกาสในการศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม เสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้แก่คุณครูในโรงเรียน				
15	ผู้บริหารจัดให้มีการแนะนำ ปรึกษา และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่คุณครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ				

16	ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้มีการปฏิบัติกันอย่างถูกต้อง และยุติธรรมในการทำงานในโรงเรียน				
17	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและมีบทบาทต่อคุณครูและนักเรียน ที่ กระทำไม่ถูกต้อง และผิดต่อความยุติธรรม				
18	ผู้บริหารมีความถูกต้อง ยุติธรรมในการทำงาน และไม่ละเมิด สิทธิของคุณครู ผู้ปกครองและนักเรียน				
19	การให้อำนาจหรือการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) ผู้บริหารมีการปรึกษาหารือกับทีมงาน และยอมรับฟังความ คิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารและคุณครู				
20	ผู้บริหารให้อำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ช่วยผู้บริหาร และคุณครู โดยผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของผู้ช่วยผู้บริหาร และคุณครู				
21	ผู้บริหารให้แนวทาง มุมมองใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการ ทำงานของคุณครู รวมทั้งให้ข้อมูลประกอบการทำงาน เพื่อเป็น แนวทางในการทำงาน				
22	การสร้างทีม (Build a team) ผู้บริหารส่งเสริม และให้ความสะดวกแก่คุณครูในการสร้างทีม การทำงาน เพื่อสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน				
23	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้ช่วยผู้บริหารและครู โดยไม่มี การแยกตัวออกจากทีมงาน และมีการพัฒนาทีมงานอย่าง ต่อเนื่อง				
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้คุณครูผู้นำในแต่ละทีมงาน				

ตอนที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเห็นด้วยในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ
ผู้รับใช้ โดยมีระดับคะแนนและความหมายของแต่ละระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ใช้	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
1.	การยึดหลักคุณธรรม (Integrity)				
1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
1.1	การพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหารจากผู้สั่งการมาเป็นผู้ให้บริการ				
1.2	การพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร				
2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)					
1.3	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่การปฏิรูป				
1.4	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ				
3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
1.5	การพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง บนสภาพความเป็นจริง				
1.6	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ				
4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
1.7	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหาร				
1.8	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง				
5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
1.9	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการสอน การแนะนำ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก				
1.10	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษา				
2	การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism)				
1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
2.1	การพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหารจากผู้สั่งการมาเป็นผู้ให้บริการ				
2.2	การพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร				

ข้อ	การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)					
2.3	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่การปฏิรูป				
2.4	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ				
3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
2.5	การพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง บนสภาพความเป็นจริง				
2.6	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ				
4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
2.7	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหาร				
2.8	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง				
5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
2.9	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการสอน การแนะนำ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก				
2.10	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษา				
3.	ความสุภาพถ่อมตน (Humility)				
1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
3.1	การพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหารจากผู้สั่งการมาเป็นผู้ให้บริการ				
3.2	การพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร				
2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)					
3.3	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่การปฏิรูป				
3.4	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ				
3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
3.5	การพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง บนสภาพความเป็นจริง				

ข้อ	การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
3.6	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ				
4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
3.7	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหาร				
3.8	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง				
5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
3.9	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการสอน การแนะนำ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก				
3.10	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษา				
4. การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing)					
1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
4.1	การพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหารจากผู้สั่งการมาเป็นผู้ให้บริการ				
4.2	การพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร				
2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่คน (Change education)					
4.3	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่เป็น เพื่อนำไปสู่การปฏิรูป				
4.4	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ				
3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
4.5	การพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง บนสภาพความเป็นจริง				
4.6	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ				
4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
4.7	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหาร				
4.8	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง				
5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					

ข้อ	การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
4.9	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการสอน การแนะนำ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก				
4.10	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษา				
5. ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth)					
1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
5.1	การพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหารจากผู้สั่งการมาเป็นผู้ให้บริการ				
5.2	การพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร				
2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)					
5.3	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่เป็น เพื่อนำไปสู่การปฏิรูป				
5.4	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ				
3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
5.5	การพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง บนสภาพความเป็นจริง				
5.6	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ				
4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
5.7	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหาร				
5.8	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง				
5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
5.9	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการสอน การแนะนำ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก				
5.10	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษา				
6. ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice)					
1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					

ข้อ	การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
6.1	การพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหารจากผู้สั่งการมาเป็นผู้ให้บริการ				
6.2	การพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร				
2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)					
6.3	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การปฏิรูป				
6.4	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ				
3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
6.5	การพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง บนสภาพความเป็นจริง				
6.6	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์การอย่างเป็นกระบวนการ				
4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
6.7	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหาร				
6.8	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง				
5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
6.9	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการสอน การแนะนำ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก				
6.10	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษา				
7. การให้อำนาจ (Empowerment)					
1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
7.1	การพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหารจากผู้สั่งการมาเป็นผู้ให้บริการ				
7.2	การพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร				
2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)					
7.3	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การปฏิรูป				

ข้อ	การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
7.4	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ				
3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
7.5	การพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง บนสภาพความเป็นจริง				
7.6	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ				
4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
7.7	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหาร				
7.8	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง				
5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
7.9	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการสอน การแนะนำ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก				
7.10	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษา				
8. การสร้างทีม (Build a team)					
1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
8.1	การพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหารจากผู้สั่งการมาเป็นผู้ให้บริการ				
8.2	การพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร				
2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ (Change education)					
8.3	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่การปฏิรูป				
8.4	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ				
3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
8.5	การพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง บนสภาพความเป็นจริง				
8.6	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ				
4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					

ข้อ	การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
8.7	การพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหาร				
8.8	การพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง				
5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
8.9	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการสอน การแนะนำ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก				
8.10	การพัฒนาที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษา				



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน
ในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

เรียน ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้ปฏิบัติการสอน

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านจะให้ไว้ในแบบสอบถามฉบับนี้ถือเป็นความลับและขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้น ต่อการปฏิบัติงานหรือต่อสถานศึกษาของท่าน **จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง**

แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(นาย เชษฐดนัย ไชยเผือก)

นิสิตปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน
ในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง
2	อายุ <input type="radio"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="radio"/> 31-40 ปี <input type="radio"/> 41-50 ปี <input type="radio"/> 51 ปี ขึ้นไป
3	สถานภาพ <input type="radio"/> บาทหลวง <input type="radio"/> นักบวช <input type="radio"/> ขรราวาส
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="radio"/> ผู้อำนวยการ <input type="radio"/> ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="radio"/> ครูผู้ปฏิบัติการสอน
5	ระดับการศึกษา <input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาโท <input type="radio"/> สูงกว่าปริญญาโท
6	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="radio"/> 1-5 ปี <input type="radio"/> 6-10 ปี <input type="radio"/> 11-15 ปี <input type="radio"/> 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ โดยมีระดับคะแนนและความหมายของแต่ละระดับดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะมาก
 ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารมีคุณลักษณะน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	การยึดหลักคุณธรรม (Integrity)					
1	ผู้บริหารคิด พูด และปฏิบัติกับครู ผู้ปกครองอย่างเปิดเผยและมีความตรงไปตรงมา					
2	ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมตามคำสั่งสอนของพระเยซูเจ้า					
3	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาด และไม่พยายามที่จะครอบงำหรือหลอกลวงผู้อื่น					
	การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism)					
4	ผู้บริหารเป็นผู้ยินดีช่วยเหลือครูและนักเรียนด้วยความเต็มใจ โดยยึดประโยชน์ส่วนรวม					
5	ผู้บริหารรับฟังและเอาใจใส่ในความต้องการของครูและผู้ปกครองมากกว่าของตนเอง โดยยึดหลักความถูกต้องและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน					
6	ผู้บริหารกล้าที่จะปกป้องผลประโยชน์ของครูและนักเรียน					
	ความสุภาพถ่อมตน (Humility)					
7	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อครูและผู้ปกครองด้วยความเคารพและให้เกียรติ					
8	ผู้บริหารไม่อวดตนในความสำเร็จของตนเอง แต่ยกย่องผู้ช่วยผู้บริหารและครูในความสำเร็จที่เกิดขึ้น					
9	ผู้บริหารยอมรับข้อจำกัดของตน และมอบหมายงานที่สำคัญให้ผู้ช่วยผู้บริหารและครูปฏิบัติหน้าที่แทน					
	การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing)					
10	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ไม่อุนเฉียว ไม่แสดงอาการไม่พอใจต่อครูในที่ประชุม					
11	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของบุคคล และเป็นผู้ช่วยไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนด้วยความประนีประนอม					
12	ผู้บริหารส่งเสริมการเป็นผู้กล้าให้อภัยในความผิดที่เกิดขึ้น และสร้างการคืนดีให้แก่กันและกันหลังจากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในโรงเรียน					
	ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth)					
13	ผู้บริหารจัดหากิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความมั่นใจให้แก่ครูในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
14	ผู้บริหารสร้างโอกาสให้ครูศึกษาเพิ่มเติม เสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
15	ผู้บริหารจัดให้มีการแนะนำ ปรึกษา และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					

16	ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้มีการปฏิบัติกันอย่างถูกต้องและยุติธรรมในการทำงานในโรงเรียน					
17	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและมีบทลงโทษต่อครูและนักเรียน ที่กระทำไม่ถูกต้อง และผิดต่อความยุติธรรม					
18	ผู้บริหารมีความถูกต้อง ยุติธรรมในการทำงาน และไม่ละเมิดสิทธิของครู ผู้ปกครองและนักเรียน					
19	การให้อำนาจหรือการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) ผู้บริหารมีการปรึกษาหารือกับทีมงาน และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารและครู					
20	ผู้บริหารให้อำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ช่วยผู้บริหารและครู โดยผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของผู้ช่วยผู้บริหารและครู					
21	ผู้บริหารให้แนวทาง มุมมองใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของครู รวมทั้งให้ข้อมูลประกอบการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน					
22	การสร้างทีม (Build a team) ผู้บริหารส่งเสริม และให้ความสะดวกแก่ครูในการสร้างทีมการทำงาน เพื่อสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน					
23	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้ช่วยผู้บริหารและครู โดยไม่มีการแยกตัวออกจากทีมงาน และมีการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง					
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเป็นผู้นำในแต่ละทีมงาน					

ตอนที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเห็นด้วยในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ โดยมีระดับคะแนนและความหมายของแต่ละระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.	การยึดหลักคุณธรรม (Integrity)					
	1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
1.1.	วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาสู่การยึดหลักคุณธรรม					
1.2	วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการยึดหลักคุณธรรมในการดำเนินชีวิต					
	2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)					
1.3	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็น และผลดีของการยึดหลักคุณธรรม					
1.4	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ แบบยึดหลักคุณธรรม					
	3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
1.5	วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การยึดหลักคุณธรรม บนสภาพความเป็นจริง					
1.6	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูประบบเป็นองค์กรที่ยึดหลักคุณธรรม					
	4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
1.7	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้ยึดหลักคุณธรรม					
1.8	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การยึดหลักคุณธรรมให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง					
	5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
1.9	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการสอน การแนะนำ เพื่อแก้ไขและพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านการยึดหลักคุณธรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก					
1.10	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการยึดหลักคุณธรรม					

ข้อ	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2.	การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism)					
	1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
2.1	วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น					
2.2	วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น					
	2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)					
2.3	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่เป็น และผลดีของการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น					
2.4	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบเห็นประโยชน์ของผู้อื่น					
	3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
2.5	วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น บนสภาพความเป็นจริง					
2.6	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์กรมาเป็นองค์กรที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น					
	4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
2.7	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น					
2.8	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การเห็นประโยชน์ของผู้อื่นให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง					
	5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
2.9	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการเห็นประโยชน์ของผู้อื่น เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก					
2.10	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น					

ข้อ	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
3.	ความสุภาพถ่อมตน (Humility)					
	1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
3.1	วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้สุภาพถ่อมตน					
3.2	วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความสุภาพถ่อมตน					
	2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)					
3.3	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของความสุภาพถ่อมตน					
3.4	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบสุภาพถ่อมตน					
	3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
3.5	วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่ความสุภาพถ่อมตน บนสภาพความเป็นจริง					
3.6	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูประบบเป็นองค์กรที่สุภาพถ่อมตน					
	4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
3.7	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้มีความสุภาพถ่อมตน					
3.8	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความสุภาพถ่อมตน ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง					
	5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
3.9	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านความสุภาพถ่อมตน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก					
3.10	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านความสุภาพถ่อมตน					

ข้อ	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
4.	การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing)					
	1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
4.1	วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้เห็นใจและเยียวยาผู้อื่น					
4.2	วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น					
	2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)					
4.3	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่เป็นและผลดีของการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น					
4.4	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น					
	3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
4.5	วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น บนสภาพความเป็นจริง					
4.6	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์กรมาเป็นองค์กรที่เห็นใจและเยียวยาผู้อื่น					
	4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
4.7	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้รู้จักเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น					
4.8	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง					
	5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
4.9	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก					
4.10	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น					

ข้อ	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
5.	ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal growth)					
	1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
5.1	วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร					
5.2	วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร					
	2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Change education)					
5.3	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่เป็นและผลดีของการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร					
5.4	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร					
	3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
5.5	วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร บนสภาพความเป็นจริง					
5.6	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูประบบมาสู่องค์กรที่ส่งเสริมพัฒนาบุคลากร					
	4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
5.7	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร					
5.8	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง					
	5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
5.9	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก					
5.10	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร					

ข้อ	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
6	ความถูกต้องและความยุติธรรม (Fairness and Justice)					
	1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
6.1	วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ยึดความถูกต้องและความยุติธรรม					
6.2	วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการยึดความถูกต้องและความยุติธรรม					
	2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)					
6.3	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่เป็นและผลดีของการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม					
6.4	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม					
	3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
6.5	วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม บนสภาพความเป็นจริง					
6.6	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูปองค์กรมาเป็นองค์กรที่ยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม					
	4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
6.7	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้ยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม					
6.8	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง					
	5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
6.9	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก					
6.10	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการยึดหลักความถูกต้องและความยุติธรรม					

ข้อ	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
7.	การให้อำนาจ (Empowerment)					
	1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
7.1	วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ให้อิสระบุคลากรในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม					
7.2	วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม					
	2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Change education)					
7.3	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม					
7.4	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติของการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม					
	3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
7.5	วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม บนสภาพความเป็นจริง					
7.6	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูประดมมาเป็นองค์กรที่มอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม					
	4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
7.7	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารในการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม					
7.8	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง					
	5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
7.9	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก					
7.10	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม					

ข้อ	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
8	การสร้างทีม (Build a team)					
	1) วิธีการพัฒนาเพื่อกำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Breakthrough training)					
8.1	วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ส่งเสริมการสร้างทีม					
8.2	วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการส่งเสริมการสร้างทีม					
	2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Change education)					
8.3	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่เป็นและผลดีของการส่งเสริมการสร้างทีม					
8.4	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติแบบส่งเสริมการสร้างทีม					
	3) การสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building change strategy)					
8.5	วิธีพัฒนาการวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสู่การส่งเสริมการสร้างทีม บนสภาพความเป็นจริง					
8.6	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารเลือกองค์ประกอบด้านเนื้อหาและการจัดบุคลากรสำหรับการปฏิรูประบบมาเป็นองค์การที่ส่งเสริมการสร้างทีม					
	4) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process design)					
8.7	วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารให้ส่งเสริมการสร้างทีม					
8.8	วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การส่งเสริมการสร้างทีม ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง					
	5) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious process facilitation)					
8.9	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุน ด้วยการสอน การแนะนำ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการสร้างทีม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึก					
8.10	วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีม ที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการสร้างทีม					

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
(ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

คำชี้แจง

1. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ดำเนินการโดยนำผลการวิจัยจากแบบสอบถามสภาพภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ในปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มาวิเคราะห์และ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจำนวน 12 ข้อ แบ่งเป็น 4 ส่วนดังนี้

2.1 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนรายคุณลักษณะการให้อำนาจ 5 ข้อ

2.2 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนรายคุณลักษณะความถูกต้องและความยุติธรรม 3 ข้อ

2.3 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนรายคุณลักษณะการเห็นใจและการเยียวยาผู้อื่น 2 ข้อ

2.4 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนรายคุณลักษณะการส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล 2 ข้อ

3. วิธีกรอกแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางสำหรับผู้เชี่ยวชาญ โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ตรงกับช่องความคิดเห็นที่มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

4.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก

3.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

2.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับน้อย

1.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

(ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ร่างแนวทาง		ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>การให้อำนาจหรือการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment)</p> <p>สภาพภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารในคุณลักษณะการให้อำนาจหรือการเพิ่มอำนาจที่มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึง 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารให้อำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ช่วยผู้บริหารและครู โดยผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจของผู้ช่วยผู้บริหารและครู - ผู้บริหารมีการปรึกษาหารือกับทีมงาน และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารและครู <p>แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความเห็นด้วยในระดับมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> -วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่เป็นและผลดีของการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม -วิธีพัฒนาที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาทีมงานของผู้บริหารในการมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม -วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การมอบอำนาจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง 												
1	จัดสัมมนากลุ่มผู้บริหาร เพื่อตระหนักถึงความสำคัญของหัวหน้าฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ความจำเป็น และผลดีของการมอบอำนาจให้กับหัวหน้าฝ่าย โดยการใช้ กรณีตัวอย่างตามโรงเรียนต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างเด่นชัด											
2	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ลดชั่วโมงสอนเพื่อให้เวลาในการทำงานของฝ่ายที่ได้รับผิดชอบ											
3	ผู้บริหารจัดการประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามงานและรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย											
4	ผู้บริหารจัดการอบรมพัฒนาหัวหน้าฝ่ายต่างๆอย่างต่อเนื่องในทุกปี โดยเฉพาะคนที่เข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่ายใหม่ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย และรู้จักการสร้างทีมงาน การวางบุคลากรในฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเหมาะสม											
5	ผู้บริหารให้เวลาในการประชุมวางแผนบุคลากรในฝ่ายต่างๆ อย่างเหมาะสมก่อนเปิดปีการศึกษา และจัดให้มีเวลาประชุมติดตามงานในฝ่ายต่างๆทุกเดือน											

ร่างแนวทาง		ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
1	ผู้บริหารควรปรึกษาหารือกับทีมงานผู้บริหาร เวลาที่มีปัญหาที่ยากกับการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย												
2	จัดการฟื้นฟูจิตใจภายในกลุ่มผู้บริหาร ให้ตระหนักในเรื่องความถูกต้องและความยุติธรรม ในโรงเรียน โดยได้ตรงจากประสบการณ์ของตนเองในเรื่องของความถูกต้องและความยุติธรรมทั้งด้านดีและไม่ดี												
3	ผู้บริหารจัดทำภาวะเบียบและบทลงโทษสำหรับครูและนักเรียน ให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร												

การเห็นใจผู้อื่น และการเยียวยา (Empathy and healing)

สภาพภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารในคุณลักษณะการเห็นใจและการเยียวยาที่มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึง 4

- ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ไม่ฉุนเฉียว ไม่แสดงอาการไม่พอใจต่อครูในที่ประชุม
- ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของบุคคล และเป็นผู้ช่วยไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนด้วยความประนีประนอม
- ผู้บริหารส่งเสริมการเป็นผู้กล้าให้อภัยในความผิดที่เกิดขึ้น และสร้างการคืนดีให้แกกันและกันหลังจากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในโรงเรียน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความเห็นด้วยในระดับมาก

- วิธีพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีมและองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น
- วิธีพัฒนาที่คอยสนับสนุนด้วยการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงที่มีปัญหาระหว่างการเปลี่ยนแปลงด้านการเห็นใจและเยียวยาผู้อื่น

ร่างแนวทาง		ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	ผู้บริหารควรประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับทีมผู้บริหาร เมื่อเกิดปัญหาความแตกแยกในโรงเรียน เพื่อไกล่เกลี่ย ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และหาทางออกร่วมกัน											
2	ผู้บริหารจัดการฟื้นฟูจิตใจหลังปิดปีการศึกษาของคณะครูและทีมงานผู้บริหารในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างการคืนดีและการให้อภัยแก่กัน โดยเน้นความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน											

ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคล												
สภาพภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารในคุณลักษณะการส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคลมีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึง 4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความเห็นด้วยในระดับมาก - วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงข้อมูลที่จำเป็นและผลดีของการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร - วิธีพัฒนาที่มุ่งเปลี่ยนความคิดหลักของผู้บริหาร มาเป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร												
ร่างแนวทาง		ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาความมั่นใจ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ											
2	ผู้บริหารควรให้ทุนการศึกษาสำหรับครูมากขึ้น เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น											



ภาค ข. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือ

1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ

บาทหลวง ดร. อธิธิพล ศรีรัตนะ

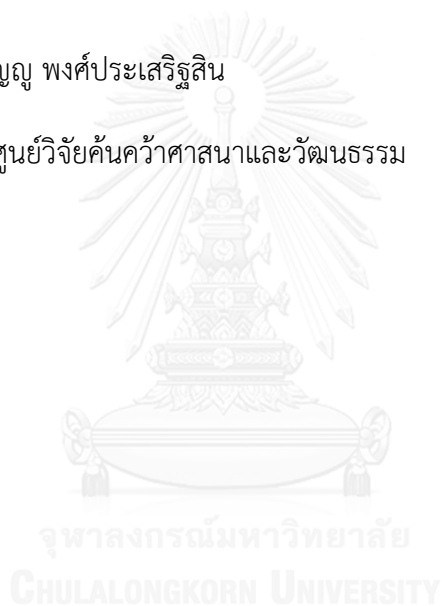
2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก

เซอร์คริสตอฟ กมลวรรณ เกกะนันท์

3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย

นายศรีัญญ พงศ์ประเสริฐสิน

นักวิจัยศูนย์วิจัยค้ำคว้าศาสนาและวัฒนธรรม



ภาค ค. จดหมายขอความร่วมมือในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่ ศธ 0512.6 (2747)/0531



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

15 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายเชษฐดนัย ไชยเผือก นิสิตระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลัง
ดำเนินการวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัด
อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการ
นี้ นิสิตมีความจำเป็นที่จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานของ
ท่าน ซึ่งได้ตรวจสอบและอนุญาตให้ดำเนินการนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลได้ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงาน
ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)
ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
โทร. 0 2218-2565-97 ต่อ 7062
โทรสาร 0 2218-2562

ที่ ศธ 0512.6(2747)/C49 ๑



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

๒ มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน นายศรีบุญ พงศ์ประเสริฐสิน
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายเชษฐดนัย ไชยเผือก นิสิตครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่าง
การดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ใน
สังกัดองค์กรสังคมมณฑลกรุงเทพฯ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)
ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
โทร. 0 2218 2565-97 ต่อ 7062
โทรสาร 0 2218 2562

ที่ ศธ 0512.6(2747)/C492



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

10 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน บาทหลวง ดร.อิทธิพล ศรีรัตนะ
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายเชษฐดนัย ไชยเผือก นิสิตครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่าง
การดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ใน
สังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)
ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
โทร. 0 2218 2565-97 ต่อ 7062
โทรสาร 0 2218 2562

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายเชษฐดนัย ไชยเฟือก เกิดเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ.2523 สำเร็จการศึกษา
ระดับปริญญาตรีศิลปศาสตร์บัณฑิต สาขาปรัชญาและศาสนา วิทยาลัยแสงธรรม และศาสน
ศาสตร์บัณฑิต สาขาเทววิทยา วิทยาลัยแสงธรรม และเข้ารับการศึกษาปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษาได้รับศิลป
บวชเป็นพระสงฆ์ เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2011 ปัจจุบันเป็นผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดซางตาครู้ส และจิต
ตาศิการประจำโรงเรียนซางตาครู้สศึกษา

