

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2556

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2556

สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร*. ปรินญญาณินพจน์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ , อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การบรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร และ 2) ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูของสถานศึกษาเอกชนที่เปิดสอนทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา จำนวน 390 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้ง 3 ปัจจัยสามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยรวมเฉลี่ยที่ร้อยละ 82.3

FACTORS AFFECTING SERVANT LEADERSHIP
OF GENERAL EDUCATION PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS
IN BANGKOK



ABSTRACT
BY
SUTATIP CHAROENNIBHONVANICH

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration

At Srinakharinwirot University

February 2013

Sutatip Charoennibhonvanich. (2013). *Factors Affecting Servant Leadership of General Education Private School Administrators in Bangkok*. Master Thesis, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor committee: Dr. Jaruwat Ployduangrat, Dr. Rachan Boontima.

The objectives of this study were to investigate 1) the correlation among organizational culture, organizational climate and participation management to the servant leadership of the general education private school administrators in Bangkok; and 2) factors capable of predicting the servant leadership characteristics. The sampling group comprised 390 teachers from 3 levels of the general education private schools in Bangkok. The instrument was a two-parts questionnaire with a 5 levels rating scale. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, Pearson product moment correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis.

The results found that 1) the organizational culture, organizational climate and participation management were correlated with statistical significance at .01 levels; and 2) all 3 factors of the organizational culture, organizational climate and participation management could predict the servant leadership characteristics by 82.3%

ปริญญาบัตร

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
ของ

สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2556

คณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตร

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน

.....ประธาน

(ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ น.อ. ดร. สรายุทธ กันหลง)

.....กรรมการ

.....กรรมการ

(ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

(ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

.....กรรมการ

(ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

.....กรรมการ

(ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดีโดยได้รับความกรุณาจากอาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา และคำแนะนำที่ทรงคุณประโยชน์อย่างมากในการจัดทำปริญญานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับแนวทางที่เป็นคุณค่าทางความรู้และประสบการณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ อาจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ ประธานกรรมการพิจารณาเค้าโครงปริญญานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ น.อ. ดร. สราวุธ กั้นหลง ประธานคณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ อาจารย์ ดร.สรภักดิ์สรณ์ จิตกรมลทัศน์ ที่ร่วมเป็นคณะกรรมการสอบ ได้ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางที่เป็นประโยชน์เพื่อนำมาปรับปรุงงานปริญญานิพนธ์ในครั้งนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี โพธิ์ทอง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ น.อ. ดร. สราวุธ กั้นหลง อาจารย์ ดร.นิศย์ โรจน์รัตนวานิชย์ อาจารย์ ดร.สุจินดา ประเสริฐ และอาจารย์ ดร. วิไลลักษณ์ ลังกา ที่ให้เกียรติกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบปรับปรุงแบบสอบถามที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณบุคลากรครูของสถานศึกษาเอกชนทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ให้เป็นที่เรียบร้อย

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบุคคลต่าง ๆ ที่มีได้กล่าวนามอาทิ เพื่อน ๆ พี่ๆ น้องๆ และบุคคลในครอบครัวทุกท่านที่เป็นกำลังใจต่อการทำปริญญานิพนธ์ในครั้งนี้ด้วยดีตลอดมาจนสามารถบรรลุผลและประสบความสำเร็จดังที่เห็นมานี้

คุณค่าและประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบเพื่อการพัฒนาทางการศึกษาและสังคมของประเทศ ผู้วิจัยขอน้อมระลึกถึงพระคุณบิดา มารดา ที่เป็นกำลังใจให้มิวันนี้

สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช



งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย

จาก

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สารบัญ

| บทที่ | | หน้า |
|-------|--|------|
| 1 | บทนำ..... | 1 |
| | ภูมิหลัง..... | 1 |
| | วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 5 |
| | ความสำคัญของการวิจัย..... | 5 |
| | ขอบเขตของการวิจัย..... | 6 |
| | ขอบเขตด้านเนื้อหา..... | 6 |
| | ขอบเขตด้านประชากร..... | 6 |
| | กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย..... | 6 |
| | ตัวแปรที่ศึกษา..... | 6 |
| | นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 7 |
| | กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 9 |
| | สมมติฐานในการวิจัย..... | 11 |
| 2 | เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 12 |
| | บริบทของสถานศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร..... | 13 |
| | ประวัติความเป็นมา..... | 13 |
| | องค์ประกอบการจัดการศึกษาเอกชน..... | 14 |
| | ประเภทสถานศึกษาเอกชน..... | 14 |
| | แนวคิดการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชน..... | 15 |
| | บทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน..... | 16 |
| | ภาวะผู้นำแบบให้บริการ..... | 18 |
| | ความหมายภาวะผู้นำแบบให้บริการ..... | 18 |
| | แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริการ..... | 21 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|---|------|
| 2 (ต่อ) | |
| องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการ..... | 28 |
| องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของกรีนลิว..... | 28 |
| องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของรัฐเชลและสโตน..... | 33 |
| องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของแพดเตอร์สัน..... | 40 |
| องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของลอป..... | 42 |
| องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของเพจและหว่อง..... | 44 |
| องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของเคนนสและโบคาเนีย.... | 45 |
| องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของแวกเคิล..... | 47 |
| องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของพูน..... | 49 |
| เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำแบบให้บริการ..... | 53 |
| การบริการ..... | 53 |
| การเสริมพลังอำนาจ..... | 56 |
| การมีวิสัยทัศน์..... | 62 |
| การไว้วางใจ..... | 67 |
| การนอนน้อม..... | 72 |
| เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยทั้ง 3 ด้าน..... | 77 |
| วัฒนธรรมองค์การ..... | 77 |
| บรรยากาศองค์การ..... | 86 |
| การบริหารแบบมีส่วนร่วม..... | 96 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 107 |
| งานวิจัยในประเทศ..... | 107 |
| งานวิจัยต่างประเทศ..... | 109 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|--|------|
| 3. วิธีดำเนินการวิจัย..... | 112 |
| การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง..... | 112 |
| ประชากร..... | 112 |
| กลุ่มตัวอย่าง..... | 113 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 115 |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 115 |
| วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 116 |
| การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 117 |
| การจัดทำข้อมูล..... | 117 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 117 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 118 |
| สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ..... | 118 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 118 |
| สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน..... | 119 |
| 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 120 |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 120 |
| การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 121 |
| 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 125 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย..... | 125 |
| สมมติฐานของการวิจัย..... | 125 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 125 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|--|------|
| 5 (ต่อ) | |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 126 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย..... | 126 |
| การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 127 |
| สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 127 |
| การอภิปรายผล..... | 128 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 129 |
| ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้..... | 129 |
| ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป..... | 130 |
| บรรณานุกรม..... | 131 |
| ภาคผนวก..... | 151 |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ..... | 152 |
| ภาคผนวก ข แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม..... | 159 |
| ภาคผนวก ค แบบประเมินค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... | 167 |
| ภาคผนวก ง ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัย วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบให้บริการในรายชื่อและรายด้าน..... | 169 |
| ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... | 182 |
| ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม..... | 193 |
| ประวัติย่อผู้วิจัย..... | 195 |

บัญชีตาราง

| ตาราง | | หน้า |
|-------|--|------|
| 1 | การตั้งเครื่องหอรั้งประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการ..... | 51 |
| 2 | การตั้งเครื่องหอรั้งประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการ..... | 52 |
| 3 | การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง..... | 113 |
| 4 | การจัดกลุ่มตัวอย่าง..... | 114 |
| 5 | แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาวะผู้นำ แบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร..... | 122 |
| 6 | แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ แบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร..... | 123 |
| 7 | แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยที่สามารถทำนายภาวะผู้นำแบบให้บริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร..... | 124 |

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

| | | |
|---|---------------------------|----|
| 1 | กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 11 |
|---|---------------------------|----|



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การจัดการศึกษาของประเทศไทยภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและช่วยยกระดับความเจริญของประเทศ การศึกษาถือเป็นกระบวนการสำคัญในการวางรากฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ ความคิด ความสามารถ รวมไปถึงพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมของบุคคล ตั้งแต่รากฐานต่อเนื่องไปจนตลอดชีวิต คุณสมบัติของบุคคลมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง อย่างไรก็ตามการพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ยังคงต้องเผชิญกับบริบทการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันอย่างรุนแรง การพัฒนาประเทศให้ดำรงความมั่นคงทั้งทางเศรษฐกิจ และสังคมเพื่อให้ประชาชนดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ และมีความสุขจึงทวีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้นประเทศไทยจึงควรต้องมีกลไกเตรียมการสร้างภูมิคุ้มกันให้ประเทศพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554: 1-31)

สถานศึกษาเอกชนได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาและเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐ นับตั้งแต่พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ตราขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2461 ที่ขณะนั้นมีโรงเรียนเอกชนเพียง 27 โรงเรียน ในขณะที่สถิติโรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2554 ทั่วประเทศมีจำนวน 3,156 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 726 โรงเรียน (ข้อมูลสถิติสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2554: ออนไลน์) ซึ่งจำนวนดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นได้ว่าโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครมีจำนวนถึง 1 ใน 4 ของจำนวนโรงเรียนเอกชนทั่วประเทศ สถานศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครจึงมีส่วนสำคัญต่อการเป็นแบบอย่างของการจัดการศึกษาของชาติเป็นอย่างมาก ปัจจุบันสถานศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่มีขนาดใหญ่ เป็นที่นิยม และมีคุณภาพสูงมีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ในขณะเดียวกันก็ยังมีอีกไม่น้อยที่ยังมีสภาพด้อยในการจัดการศึกษา ดังนั้นจึงควรที่จะมีการเร่งรัดปรับปรุงแนวทางการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนให้มีคุณภาพทัดเทียมกัน เพื่อยกระดับมาตรฐานให้เป็นที่ไว้วางใจของประชาชนทั่วไป เป็นการ

เตรียมความพร้อมเพื่อก้าวสู่โลกอนาคตที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและเทคโนโลยี พร้อมพัฒนาคนให้มีความสุข สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา (พิมลพรรณ คูษิยามิ, 2550: 2)

สถานศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครนอกจากจะต้องมีการแข่งขันกันในการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพและมาตรฐานแล้ว ยังต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องตามภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอีกด้วย ผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเอกชนก็คือผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ มีลักษณะของผู้นำที่ควรเป็นแบบอย่าง ในการให้บุคลากรทุกระดับทุกฝ่ายร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความรัก ความศรัทธา ความเสียสละ พร้อมทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิดสติปัญญาในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด ดังนั้นผู้นำยุคใหม่นอกจากต้องปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่หลากหลายและซับซ้อนมากกว่าในอดีตแล้วยังต้องปรับตัวและแนวคิด โครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดศักยภาพเชิงองค์กร รวมถึงการฟื้นฟูและพัฒนาความสามารถของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดศักยภาพของบุคลากรด้วย (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554: 1 อ้างอิงจาก Certo, 2006)

ผู้นำ คือผู้มีอิทธิพลต่อกระบวนการกลุ่ม ต่อองค์กร และต่อสังคม ในการบริหารจัดการให้บุคลากรดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ การบริหารงานจากเดิมที่เน้นการควบคุมมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันมาเป็นการให้ความร่วมมือ เน้นรางวัลที่เป็นวัตถุประสงค์ของการรักษาสัมพันธภาพที่ดีของผู้นำและผู้ตาม (สรายุทธ กันหลง, 2553: 7) จากการศึกษาภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ที่ผ่านมากภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant Leadership) ถือเป็นตัวอย่างที่ดีในการมอบอำนาจแก่คน ที่ถือเป็นหลักการสำคัญที่ตั้งอยู่บนความจริงเชิงปฏิบัติ (Covey, 2002: 27-34) ปัจจุบันการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือสิ่งที่จะต้องเริ่มจากภายในที่มาจากหัวใจ เปลี่ยนลักษณะและความตั้งใจในการเป็นผู้นำที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นคำนึงถึงผู้อื่น ภาวะผู้นำที่เหมาะสมควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกัน และที่สำคัญคือการมุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่นที่ผู้นำเปรียบเสมือนผู้ให้บริการ พร้อมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมความสำคัญของกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554: 3 อ้างอิงจาก Spears; & Lawrence, 2002) รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงจากการใช้ความสามารถทางด้านร่างกายเป็นการใช้ความสามารถทางสติปัญญาและอารมณ์ ดังนั้นการมีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวอาจไม่เกิด

ประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย (Den Hartog; & Koopman. 2001: 180-181)

ภาวะผู้นำแบบให้บริการได้รับการยอมรับว่าเปรียบเสมือนปรัชญาและเครื่องมือในการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรและสังคม ความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำแบบให้บริการกับภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ คือ ผู้นำแบบให้บริการจะเป็นศูนย์รวมจิตใจของคนในองค์กรเพื่อสร้างความมุ่งมั่นที่ดีโดยไม่ใช้วิธีการบังคับ ผู้นำแบบให้บริการเน้นความสำคัญด้านคุณธรรมในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ต่ออย่างแท้จริงระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมทั้งให้การสนับสนุนบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณธรรม มีพฤติกรรมให้ความสนใจผู้อื่น และส่งเสริมผู้อื่นให้มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ (Wong; & Davey. 2007: 3 citing Spears. 1998) ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าบทบาทของผู้นำมีส่วนสำคัญในการนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จต่อแบบแผนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นที่พิสูจน์ได้ว่าการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการมาใช้สามารถทำให้องค์กรมีการพัฒนา และประสบความสำเร็จ เมื่อพิจารณาในระดับบุคคลและสังคมภาวะผู้นำแบบให้บริการช่วยส่งเสริมการเจริญเติบโตและเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลทั้งด้านความคิดและจิตวิญญาณ ด้านความเป็นมืออาชีพ ด้านความรู้สึกลึก ด้านความฉลาด จุดแข็งของภาวะผู้นำแบบให้บริการ คือ การก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานที่กระตุ้นให้ทุกคนแสวงหาโอกาสอย่างกระตือรือร้นในการบริการและนำทางผู้อื่น โดยภาวะผู้นำแบบให้บริการนี้จะเป็แบบพลวัตที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน (จิรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554: 3)

ในขณะที่เดียวกันสิ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีผลอันเนื่องมาจากการหล่อหลอมให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้เกิดบรรทัดฐานของการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อสุขภาพกายและใจของผู้ปฏิบัติงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ มีลักษณะความสัมพันธ์ในแนวราบโดยมีผู้นำอยู่ตรงกลาง (สัมฤทธิ์ หงษ์ชู ตา. 2548: 3 อ้างอิงจาก Likert. 1961: 8) วิธีทางที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานโดยอาศัยความรู้ คือ การมอบอำนาจแก่คนและสภาพการณ์เดียวที่จะเกิดการมอบอำนาจแก่คนได้นั้นก็คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีความไว้วางใจกันสูง และปรัชญาการมอบอำนาจที่กลับทิศทางให้ผู้นำกลายเป็นผู้ให้บริการ (Covey.

2002: 27-34) ซึ่งความสำเร็จมากน้อยจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามขององค์กรนั้น

วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กรต่างก็มีอิทธิพลต่อการบริหาร การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิธีการตัดสินใจ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน คุณภาพในการปฏิบัติงาน การสร้างความมั่นคงและเอกฉันท์ร่วม อีกทั้งในยุคของข้อมูลข่าวสารที่ต้องเผชิญกับการเรียกร้องจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดเวลา หน่วยงานมีประสิทธิผลสอดคล้องกับทรัพยากรที่สังคมจัดสรรให้มาน้อยเพียงใด โดยในบริบทของสถานศึกษานั้น วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร ได้เชื่อมโยงไปสู่ผลผลิตทางการศึกษา ความมั่นคงของสถาบัน ภาวะผู้นำ และประสิทธิผลขององค์กร (พร ภิเชก. 2546: 2-3 อ้างอิงจาก Nahavandi; & Malekzadeh. 1999: 74, Gordon; et al. 1990: 21, Moats. 1997: 3) นอกจากนี้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วดังกล่าว พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีการแนะนำและร่วมให้คำปรึกษาหรือมีผลต่อการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองและความอบอุ่นในองค์กรมากที่สุด (อัครวิณ เบญจขจรณี. 2551: บทคัดย่อ)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมถือเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งต่อการบริหารงานในองค์กร โดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานในองค์กรทางธุรกิจ หรือองค์กรทางการศึกษาล้วนแล้วแต่เป็นส่วนที่ส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิผลของงานทั้งสิ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการให้โอกาสทางความคิด การตัดสินใจ การสนับสนุนและการรับฟังความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตย ด้วยเหตุนี้หลักการของภาวะผู้นำแบบให้บริการจึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในฐานะผู้นำองค์กรที่เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะแนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการจัดวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กรของการอยู่ร่วมกัน การมีส่วนร่วมทางความคิดและการปฏิบัติงานที่มีคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่ และการพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาคุณภาพ การเพิ่มศักยภาพและยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคคลและสังคมในภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีภาวะผู้นำแบบให้บริการจะช่วยให้องค์กรและสังคมอยู่รอดและเติบโตได้ในยุคที่มีปัจจัยเสี่ยงและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มักเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบันได้

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้วยเหตุผลที่ว่า สถานศึกษาเอกชนมีการแข่งขันสูง และจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานให้เท่าเทียมกัน เป็นศูนย์รวมของบุคลากรทั้งในองค์กรและชุมชน เป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลทั้ง

ด้านความรู้ ศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาตนเองโดยเฉพาะในด้านภาวะผู้นำ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำสถานศึกษาที่บริหารงานโดยเอกชนในกรุงเทพมหานครมาทำการศึกษา โดยใช้เครื่องมือวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริการ รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนอันจะส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาของประเทศไทยในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม กับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อค้นหาปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้จะช่วยให้

1. ได้ทราบถึงภาวะผู้นำแบบให้บริการ ความสัมพันธ์ และปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารบุคลากรและองค์การของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา
3. สามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นประโยชน์ต่อแนวทางในการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนด้านภาวะผู้นำแบบให้บริการที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์และความมุ่งหมายในการบริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การปฏิรูปการศึกษา และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในด้านบุคลากรทางการศึกษาต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษา วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และ ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานครใน 5 ด้าน ได้แก่ การบริการ การเสริมพลังอำนาจ การมีวิสัยทัศน์ การไว้วางใจ และการมอบน้อม

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ครูจากสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนในระดับปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในกรุงเทพมหานคร ภายใต้การควบคุมดูแลของ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2555 จำนวนรวมทั้งสิ้น 72 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ครูของสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนในระดับปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในกรุงเทพมหานคร ภายใต้การควบคุมดูแลของ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2555 ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์จำนวนตัวแปรที่ศึกษาของลินด์แมน เมเรندا และ โกลด์ (Lindeman, Merenda; & Gold, 1980:163) ที่เสนอแนะในการกำหนดอัตราส่วนของจำนวนหน่วยตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรที่ขึ้นต่ำ 20:1 ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่จำนวน 390 ตัวอย่าง จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ที่ใช้จำนวนสถานศึกษา และจำนวนครู เป็นหน่วยในการสุ่ม (Strata) และนำไปเทียบสัดส่วน หลังจากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรพยากรณ์ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่
 - 1.1 วัฒนธรรมองค์การ
 - 1.2 บรรยากาศองค์การ
 - 1.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. ตัวแปรเกณฑ์ ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบให้บริการใน 5 ด้าน ได้แก่
 - 2.1 การบริการ

2.2 การเสริมพลังอำนาจ

2.3 การมีวิสัยทัศน์

2.4 การไว้วางใจ

2.5 การนอบน้อม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาในระบบตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 15 (1) ประเภทสามัญศึกษา ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. **ครู** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียนในสถานศึกษาของเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555

3. **ภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant Leadership)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกต่อการสนองตอบความต้องการของบุคลากรในการให้การสนับสนุนช่วยเหลือโดยคำนึงถึงประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามเป็นหลัก ส่งผลให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาศักยภาพทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา มีความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จสามารถวัดได้จากองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 5 ได้แก่ การบริการ การเสริมพลังอำนาจ การมีวิสัยทัศน์ การไว้วางใจ และการนอบน้อม

3.1 **การบริการ (Service)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เปลี่ยนรูปแบบจากการสั่งการมาเป็นการให้บริการที่เอื้อต่อความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นรูปแบบของการให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุน ผู้ตามมีความเข้าใจ ยอมรับและพึงพอใจ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล บุคลากรได้รับประโยชน์และความสำเร็จ

3.2 **การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่มีการมอบอำนาจ การสร้างแรงจูงใจ การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานและการแก้ไขปัญหา เกิดความผูกพัน และให้คุณค่าต่อการทำงานเป็นทีม

3.3 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่สามารถวิเคราะห์ มองเห็นและเข้าใจสถานการณ์ที่เป็นอยู่รวมถึงความต้องการให้เป็นในอนาคตอย่างชัดเจน ผู้นำจะสามารถสื่อสารและเผยแพร่ให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจ ให้การยอมรับ มีความผูกพัน และมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนั้นและให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

3.4 การไว้วางใจ (Trust) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่ได้รับความเชื่อมั่นและการคาดหวังจากสมาชิก สามารถสร้างความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการทำงานและระหว่างบุคคล มีการแสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ จริงใจ มีความรับผิดชอบ มีการตัดสินใจอย่างยุติธรรม และให้เกียรติ

3.5 การนอบน้อม (Humility) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่มีการรู้จักประมาณตนอย่างไม่เห็นแก่ตัว ให้เกียรติ ให้ความสำคัญ เคารพและยอมรับในคุณค่าของบุคคลอย่างเหมาะสม ไม่แสดงตนเหนือผู้อื่น โอ้อวด หรือหยิ่งยโส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพที่แสดงออกทั้งทางกาย วาจา และใจ

4. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สภาพและรูปแบบการบริหารของผู้บริหารที่มีการปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงที่มีการพัฒนา การปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสม มีการนำมาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติและความคาดหวังของบุคลากร ผู้วิจัยได้นำวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษาใน 2 รูปแบบมาเป็นตัวแปรของปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่

4.1 วัฒนธรรมแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีรูปแบบเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน กระตุ้นและส่งเสริมการทำงานที่สร้างสิ่งใหม่ที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพร้อมจะตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว

4.2 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ หมายถึง การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นความสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่แข่งขันเพื่อเป้าหมายของการบรรลุผลสำเร็จเป็นสำคัญ

5. บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในการบริหารของผู้บริหารที่บุคลากรในสถานศึกษาสามารถรับรู้ได้ทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็น โดยส่งผลต่อความรู้สึก และส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานทั้งด้านบวกและด้านลบ ผู้วิจัยได้นำบรรยากาศองค์การใน 2 รูปแบบมาใช้เป็นตัวแปรของปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่

5.1 บรรยายภาคด้านการใช้อำนาจ หมายถึง สภาพการบริหารของผู้บริหารที่บุคลากรในสถานศึกษาสามารถรับรู้ได้อย่างชัดเจนในโครงสร้าง ขอบข่ายหน้าที่ กฎระเบียบข้อบังคับ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

5.2 บรรยายภาคด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สภาพการบริหารของผู้บริหารที่บุคลากรในสถานศึกษาสามารถรับรู้ได้ถึงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา มีการสื่อสารที่ชัดเจนอย่างเปิดเผย มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความผูกพัน มีมิตรภาพและการไว้วางใจ

6. การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในกระบวนการทางความคิด การวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการร่วมรับผิดชอบ รวมถึงการร่วมหาแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีการยอมรับ มีความพึงพอใจ และมีความสำเร็จร่วมกัน ประกอบด้วย

6.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือ โดยให้มีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผน ร่วมตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา และร่วมตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายของการทำงาน

6.2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษานำแผนงานและนโยบายที่ร่วมกันวางแผนนำมาร่วมกันปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารจะให้การช่วยเหลือในด้านทรัพยากร การประสานงาน และคำปรึกษา ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

6.3 การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในสถานศึกษา โดยให้โอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมในการกระจายผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานร่วมกัน เป็นการร่วมพิจารณาผลของการดำเนินงานทั้งด้านบวกและด้านลบร่วมกัน

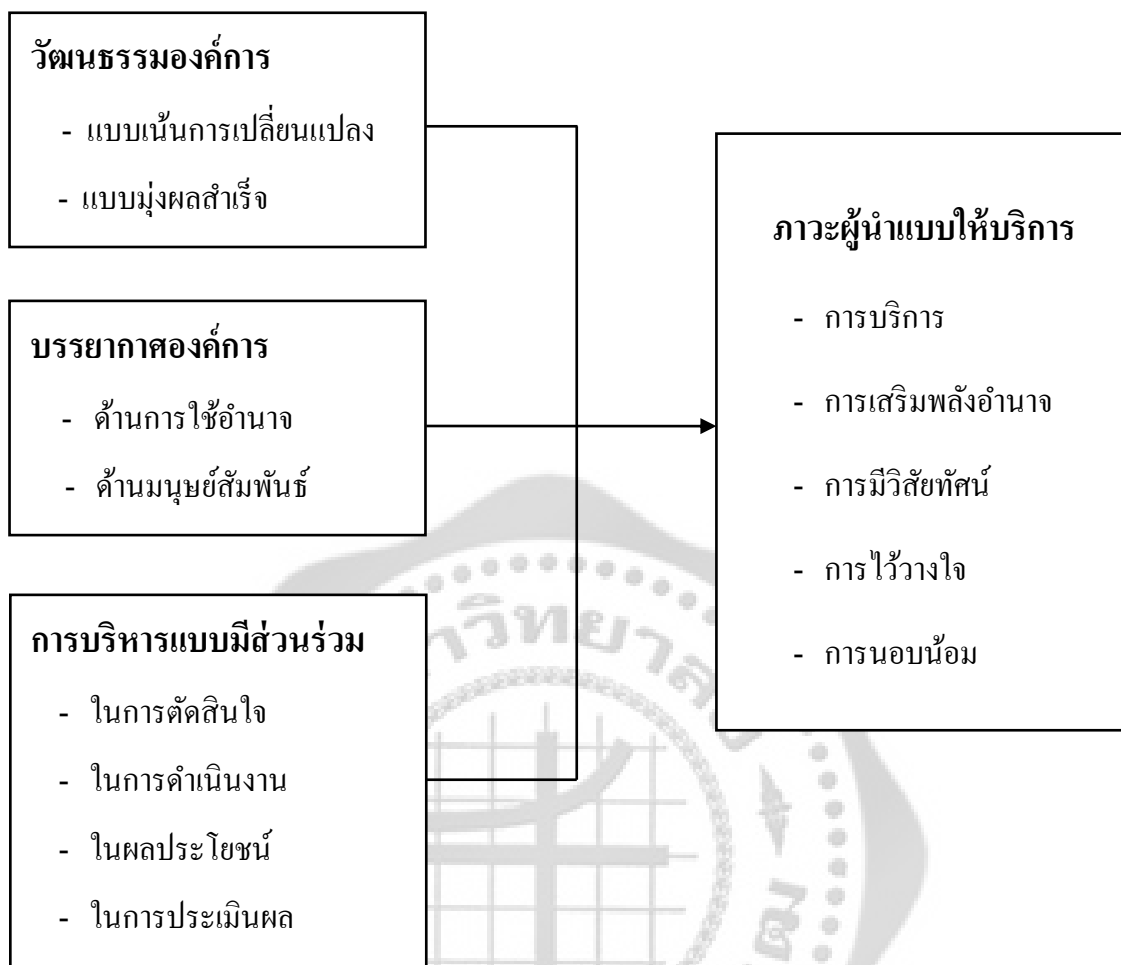
6.4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมสังเกต ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมให้ความคาดหวังในการทำงาน โดยการนำผลของการทำงานมาประเมินผล เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงทั้งระบบรายบุคคล และรายกลุ่มต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ โดยสังเคราะห์แนวคิดองค์ประกอบเชิงทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบให้บริการ

ทั้งหมด 39 องค์ประกอบ (หน้า 51-52) โดยเลือกองค์ประกอบที่มีค่าความถี่ในระดับ 5 ขึ้นไป นำมาเป็นตัวแปรภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ประยุกต์ให้เข้ากับสถานศึกษาเอกชนใน 5 ด้าน ได้แก่ การบริการ การเสริมพลังอำนาจ การมีวิสัยทัศน์ การไว้วางใจ และการมอบน้อม

กรอบแนวคิดของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาใน 3 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการ โดยโคเว (Covey, 2002: 27-34) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการและวัฒนธรรมองค์การมีส่วนสัมพันธ์กันในการพัฒนาระดับของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์การ ทั้งนี้ แลมเบิร์ต (สรายุทธ กั้นหลง, 2553: 74 อ้างอิงจาก Lambert, 2004) ได้สรุปผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน สอดคล้องกับแบลค (สรายุทธ กั้นหลง, 2553: 78 อ้างอิงจาก Black, 2007) ที่ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการ และการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนกับครูต่อบรรยากาศโรงเรียนพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำแบบให้บริการและบรรยากาศโรงเรียน ที่สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การกับภาวะผู้นำแบบให้บริการมีส่วนสัมพันธ์และส่งผลต่อกันที่เปรียบเสมือนการจัดการที่ดีเลิศให้กับองค์การ ให้ความสำคัญกับค่านิยมความน่าเชื่อถือ และภาวะผู้นำที่มีจิตวิญญาณ สามารถจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เป็นกลไกสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และพฤติกรรมของบุคลากรที่เป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์การ นอกจากนี้บุญสืบ เทียมหยิน (2553: 75) ได้สรุปเสริมว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร และส่งผลให้ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารงานบุคคลสูงกว่าการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม ตรงกับงานวิจัยโมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการของจิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554: 38) ที่ระบุว่าผู้บริหารในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งบุคลากรและการพัฒนาองค์การ โดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจไปยังผู้ปฏิบัติที่เป็นการพัฒนาแบบองค์รวม



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร

2. วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม อย่างน้อยหนึ่งตัวแปร สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อตามลำดับ

1. บริบทของสถานศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร
 - 1.1 ประวัติความเป็นมา
 - 1.2 องค์ประกอบการจัดการศึกษาเอกชน
 - 1.3 ประเภทสถานศึกษาเอกชน
 - 1.4 แนวคิดการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชน
 - 1.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
2. ภาวะผู้นำแบบให้บริการ
 - 2.1 ความหมายภาวะผู้นำแบบให้บริการ
 - 2.2 แนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการ
 - 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการ
3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ
 - 3.1 การบริการ
 - 3.2 การเสริมพลังอำนาจ
 - 3.3 การมีวิสัยทัศน์
 - 3.4 การไว้วางใจ
 - 3.5 การมอบน้อม
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 3 ด้าน
 - 4.1 วัฒนธรรมองค์การ
 - 4.2 บรรยากาศองค์การ
 - 4.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. บริบทของสถานศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

โรงเรียนเอกชน คือ สถานศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัดตั้งขึ้น โดยใช้ทรัพยากรหลักที่ประกอบด้วยบุคคล ทุนทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ของภาคเอกชน จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ให้ใช้เป็นสถานที่ทำการเรียนการสอนให้ได้ความรู้เพื่อประโยชน์ของบุคคลเฉพาะกลุ่ม

สถานศึกษาเอกชนในระบบ หมายถึง ธุรกิจที่ให้บริการทางความรู้ด้านวิชาการ ประสบการณ์ และทักษะในสาขาวิชาต่าง ๆ ในทุกระดับชั้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการด้านการศึกษาที่รวมถึงผลกำไร

สถานศึกษาเอกชนเป็นองค์กรทางการศึกษาที่ทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาภายใต้การกำกับของรัฐ และสอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 โดยรัฐเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สถานศึกษาเอกชนได้ดำเนินการควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐมาโดยตลอดในทุกระดับ มีความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ที่ให้เป็นไปตามแผนนโยบายและแผน รวมทั้งหลักสูตรที่กำหนดภายใต้การควบคุมดูแลโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ปัจจุบันสถานศึกษาเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษาทุกประเภทภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีจำนวนทั้งสิ้น 745 โรงเรียน จำนวนนักเรียนผู้เข้าศึกษาในกรุงเทพมหานครจำนวน 369,658 คน

1.1 ประวัติความเป็นมา

การจัดการศึกษาเอกชนมีมาก่อนการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนของรัฐเป็นเวลาเกือบ 150 ปี ตั้งแต่สมัยสุโขทัย จากงานวิจัยของวุฒิชัย มูลศิลป์(2531: ออนไลน์) ได้มีการแบ่งระยะการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในระบบของประวัติศาสตร์ไทยไว้ 5 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1. ระยะการดำเนินงานอย่างอิสระ(พ.ศ. 2395 – 2461) คือตั้งแต่การก่อตั้งโรงเรียนเอกชนแห่งแรกจนถึงการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ ฉบับที่ 1

ระยะที่ 2. ระยะการควบคุมการศึกษาเอกชน(พ.ศ. 2461 – 2480) คือช่วงระยะที่มีพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์เกิดขึ้น 2 ฉบับ คือ พ.ศ. 2461 และ พ.ศ. 2479

ระยะที่ 3 ระยะความเฟื่องฟูของการศึกษาเอกชน(พ.ศ. 2480 – 2503) คือระยะที่รัฐบาลอุดหนุนด้านการเงิน การรับรองวิทยฐานะ และการให้โรงเรียนเอกชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการศึกษาของบ้านเมืองมากขึ้น

ระยะที่ 4. ระยะหยุดชะงักการขยายตัวของโรงเรียนเอกชน(พ.ศ. 2503 – 2518) คือระยะการศึกษาที่ดำเนินการ โดยรัฐมีการขยายตัวออกไปมากขึ้น และช่วงสภาวะปัญหาทางเศรษฐกิจของบ้านเมือง

ระยะที่ 5 ระยะแสวงหาแนวทางใหม่(พ.ศ. 2518 – ปัจจุบัน) คือระยะที่เริ่มมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ซึ่งต่อมาเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน รวมถึงการใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ การตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนดำเนินการควบคุม

1.2 องค์ประกอบการจัดการศึกษาเอกชน

การจัดการศึกษาเอกชนเป็นกิจกรรมที่มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ (มาลี บุญเกตุ. 2546: 11) คือ

1. คน หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้ดำเนินกิจการจัดตั้งสถานศึกษาภาคเอกชน ขึ้นรวมไปถึงบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมหรือมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษานั้น
2. ทรัพยากร หมายถึง สิ่งจำเป็นที่ต้องใช้ในการจัดการศึกษา ได้แก่ ทุนทรัพย์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงทรัพยากรบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้มาจากภาคเอกชนเป็นหลัก
3. วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งสถานศึกษาเอกชนที่เป็นการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์สำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มที่มีการกำหนดไว้
4. ผู้เรียน หมายถึง ผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่สถานศึกษาเอกชนกำหนดไว้ให้สามารถเข้ารับการศึกษาในสถานศึกษาเอกชนนั้น ๆ ได้

1.3 ประเภทสถานศึกษาเอกชน

ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525(กนกรดา ผงสูงเนิน. 2549: 12-13 อ้างอิงจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2543: 4) ได้กำหนดโรงเรียนเอกชนไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน มาตรา15(1)

2. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน มาตรา 15(2)

3. โรงเรียนที่จัดการศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาพิเศษ หรือแก่บุคคลผู้ยากไร้หรือเสียเปรียบทางการศึกษาในลักษณะต่าง ๆ ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาสงเคราะห์ มาตรา 15(3)

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้จำแนกประเภทโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาทั้งในระบบโรงเรียนไว้ดังนี้

1. โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ได้แก่ โรงเรียนที่ตั้งขึ้นโดยวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับวิชาสามัญศึกษาตามหลักสูตรขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และ ระดับมัธยมศึกษา

2. โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ได้แก่ โรงเรียนที่ตั้งขึ้นโดยวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวข้องกับวิชาชีพ แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับประโยควิชาชีพ(ปวช) และ ระดับประโยควิชาชีพชั้นสูง(ปวส)

3. โรงเรียนนานาชาติ ได้แก่ โรงเรียนที่ใช้ภาษาต่างประเทศในการเรียนการสอน

4. โรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม

1.4 แนวคิดการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชน

แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน(ถาวร ศรีเกตุ. 2551: 15-18 อ้างอิงจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542ก: 6-12) ได้กำหนดเกณฑ์และตัวชี้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนไว้ 7 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ปรัชญาและเป้าหมายของสถานศึกษา ใช้ทำหน้าที่เปรียบเสมือนกรอบที่ช่วยในการควบคุมการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อช่วยในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่พึงประสงค์

ปัจจัยที่ 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

ปัจจัยที่ 3 บุคลากร หมายถึง บุคคลทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน หมายถึง ทรัพยากรที่เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมาย

ปัจจัยที่ 5 การจัดการบริหาร หมายถึง การบริหารการดำเนินงานของบุคคลเพื่อให้การบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ปัจจัยที่ 6 กิจกรรมผู้เรียน เป็นการจัดประมวลประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้ใช้ความสามารถสร้างคุณลักษณะและคุณสมบัติสำหรับคุณภาพชีวิต

ปัจจัยที่ 7 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นเครื่องวัดและตัดสินความสำเร็จของการดำเนินงาน

1.5 บทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

จากประวัติความเป็นมาของสถานศึกษาเอกชนจะเห็นได้ว่าเอกชนเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาในระบบของประเทศและมีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐมาโดยตลอดเป็นการช่วยเหลือภาครัฐที่ไม่ต้องรับภาระในการลงทุนแต่เพียงฝ่ายเดียว ถึงแม้ว่าในช่วงแรกกลุ่มเอกชนที่เข้ามาจัดการศึกษาเป็นบุคคลทั่วไปที่สนใจมาลงทุนและดำเนินการในเชิงธุรกิจมากกว่า และกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการก็เปิดกว้างครอบคลุมถึงประชาชนโดยทั่วไป จึงทำให้การศึกษาของเอกชนมีบทบาทสำคัญต่อชุมชน โดยสถานศึกษาเอกชนบางแห่งสามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพพิเศษจนเป็นผู้นำทางการศึกษา หรือเป็นตัวอย่างให้แก่สถานศึกษาของรัฐที่มีความพร้อมในทุกด้านที่มีทั้ง บุคลากร ทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ(อุษา งามมีศรี. 2552: 45)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารสถานศึกษาในทุกด้าน นักวิชาการจึงได้มีการกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยสรุปไว้ดังนี้

จิตติมา วรรณศรี(2550: 17 อ้างอิงจาก ชีระ รุญเจริญ ปราชญา กล้าผจญ และ สัมมา ธรนิษฐ์. 2547: 36-39) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผน นโยบาย และยุทธศาสตร์ ให้คำปรึกษา แนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสามารถบริหารอย่างอิสระให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร และเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครู และบุคลากรภายใน โรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกทั้งทางด้านการวิชาการ รวมทั้งการให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์การ
4. การประสานสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การในการสร้างเครือข่าย
5. การส่งเสริมการพัฒนาครู และบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ ทักษะต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาประยุกต์และปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า
6. การสร้างแรงจูงใจ เข้าใจความต้องการของทุกฝ่าย ให้มีความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีต่าง ๆ
7. การประเมินผล ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินผลตามมาตรฐาน นำผลการประเมินมากำหนดนโยบาย เพื่อให้เกิดกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่ครบวงจร
8. การส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกฝ่าย
9. การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างการมีส่วนร่วมมากขึ้น
10. การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ จูตา เทียนไทย (2547: 139-141) เสนอทักษะของผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ตามแนวคิดของมาร์ควอทและเอนเกิล (Marquart; & Engel) ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เป็นทักษะที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความรู้ลึกไวต่อสิ่งรอบด้านและเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถรับรู้และปรับตนเองรวมถึงสมาชิกให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัว
2. การติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถติดต่อสื่อสารได้เป็นอย่างดีในทุกด้าน เพื่อให้การบริหารงานมีความชัดเจนและบรรลุผลสำเร็จ
3. การพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถพัฒนาสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนข่าวสาร และการให้คำปรึกษา เพื่อตอบสนองต่อสิ่งใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4. ความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีทักษะในการสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ มีความสามารถในการถ่ายทอดให้สมาชิกเห็นแบบอย่างที่ดี ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างบรรยากาศที่ดีจะเป็นส่วนช่วยสนับสนุนสมาชิกในองค์กร

5. การเรียนรู้อยู่เสมอ ผู้นำต้องมีการเรียนรู้แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงตัวเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาในบริบทของผู้บริหารและสถานศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา คือบุคคลที่มีบทบาท หน้าที่ และหลักสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะของความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่ประกอบด้วย ความรู้ความชำนาญ การมีวิสัยทัศน์ มีความฉลาด มีทักษะในการสื่อสาร มีความคิดสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของสมาชิกในองค์กรและผู้รับบริการได้

2. ภาวะผู้นำแบบให้บริการ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant Leadership) ได้มีมานานแล้วและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันมีการเขียนหนังสือและบทความที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบให้บริการเพิ่มมากขึ้น องค์กรชั้นนำในสหรัฐอเมริกามีการนำแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำแบบให้บริการมาใช้อย่างแพร่หลาย พร้อมทั้งนำมาเสริมสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554: 13 อ้างอิงจาก Andrea, Timothy, Broene; & Kubasek, 1998) ภาวะผู้นำแบบให้บริการมีความเกี่ยวข้องกับอำนาจที่แท้จริงอย่างชอบธรรม มีจริยธรรม สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยผู้นำอย่างถูกต้อง

ในประเทศไทยงานวิจัยภาวะผู้นำแบบให้บริการได้เริ่มมาไม่นานนัก โดยใช้คำว่า “ภาวะผู้นำแบบรับใช้” “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้” หรือ “ภาวะผู้นำแบบให้บริการ” แต่สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “ภาวะผู้นำแบบให้บริการ” เพื่อใช้ในความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีการตระหนักรู้ในการให้บริการแก่ผู้ตาม ผู้ร่วมงาน บุคลากร และสมาชิกในสถานศึกษา

2.1 ความหมายภาวะผู้นำแบบให้บริการ

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1970: 10) เป็นผู้ริเริ่มทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริการ โดยให้ความหมายว่า ผู้นำแบบให้บริการ คือ ผู้นำที่ให้การบริการผู้อื่นก่อนที่มาจากความรู้สึกเป็นธรรมชาติของจิตใจ ให้ความเอาใจใส่ดูแลผู้ตามด้วยการให้บริการทั้งความรู้และความช่วยเหลือ จนมั่นใจว่าความต้องการ

สูงสุดของผู้ตามนั้น ได้รับการตอบสนองแล้ว จากการได้เห็นผู้ตามหรือผู้ให้บริการเหล่านั้นมีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น ต่อมาสเปียร์ส(Spears, 2005: 1) ได้ขยายความว่าผู้ให้บริการ(servant) และผู้นำ(leader) อาจมีความหมายที่ขัดแย้งกันแต่แท้จริงกลับเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นร่วมกันและสามารถไปด้วยกันได้ โดยมีมุมมองแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 เจาะจงในเรื่องของการปฏิบัติตนเพื่อการรับใช้และการให้บริการที่มองในลักษณะของรูปแบบทางศาสนา

กลุ่มที่ 2 เน้นการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์และคุณค่าเพื่อพัฒนาผู้อื่น โดยมองข้ามประโยชน์ของตนเองที่เป็นในลักษณะขององค์การให้ความช่วยเหลือที่ไม่หวังผลกำไร

กลุ่มที่ 3 เน้นลักษณะสำคัญด้านวิสัยทัศน์ คุณธรรมจริยธรรม การคุ้มครองดูแล การสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุผลที่ตั้งไว้ เป็นลักษณะของการบริหารที่เพิ่มศักยภาพทางการเรียนรู้ ส่งเสริมคุณค่าของบุคคลให้มีความพร้อมทั้งทางร่างกายและคุณธรรมในจิตใจ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำแบบให้บริการไว้ดังต่อไปนี้

กรีนลิว์(จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554: 13 อ้างอิงจาก Greenleaf, 1970) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบให้บริการ หมายถึง การปฏิบัติที่เลือกเป็นฝ่ายให้บริการผู้อื่นเป็นอันดับแรกจากนั้นผลลัพธ์จึงนำมาซึ่งการนำ ผู้นำที่เป็นผู้ให้บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบให้บริการจะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ การมองการณ์ไกล การฟัง การใช้อำนาจอย่างมีคุณธรรม การเห็นคุณค่าของคน และการเสริมพลังอำนาจ

ดาฟท์(Daft, 1999: 375-379) อธิบายว่า ผู้นำแบบให้บริการจะคิดถึงบริการและประโยชน์ของผู้ตามก่อนผลประโยชน์ของตนเอง ใช้ความสามารถของตนที่มีทำให้ผู้ตามและองค์การเจริญเติบโต ปรารถนาให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นมากกว่าความต้องการได้รับตำแหน่งหรืออำนาจ มีความเสียสละ ไม่หวังผลตอบแทนแต่จะอุทิศตนเพื่อการทำงานอย่างเต็มที่

ยูลค์(Yulk, 2000: 404) อธิบายว่า ผู้นำแบบให้บริการจะมีพื้นฐานความรับผิดชอบที่แสดงถึงความมีคุณธรรมจริยธรรม ให้การดูแลเอาใจใส่ รวมถึงมีการมอบอำนาจ ผู้นำจะตอบสนองความต้องการของผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น มีความฉลาดขึ้น มีการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้น มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองมากขึ้น

เพจและหว่อง(Page; & Wong, 2003: online) สรุปว่าเป็นการให้การบริการผู้อื่นที่เปรียบเหมือนการลงทุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาชีวิต และผลกำไรคือความสำเร็จที่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ลอบ(Laub. 2003: online) อธิบายว่าหมายถึง ความเข้าใจและการปฏิบัติที่ถือความ ต้องการและประโยชน์ของผู้อื่นก่อนประโยชน์ของตนเอง การเพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้าง ความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียวกับผู้ร่วมงาน มีความซื่อตรง มีการมอบอำนาจ

เดนนิส(Dennis. 2004: online) ให้ความหมายว่า ผู้นำแบบให้บริการทำให้องค์การมีชีวิต และความสำร็จ มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ความรัก การเสริมพลังอำนาจ วิสัยทัศน์ การมอบน้อม และการไว้วางใจ

โนวูกู(Nwogu. 2004: online) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบให้บริการเป็นการให้บริการก่อน จากนั้นจะกระตุ้นความสัมพันธ์ที่ดีในการสร้างบรรยากาศ คุณค่า และความเคารพนับถือ การสร้าง ทีมงาน และการให้การรับฟังผู้ร่วมงาน

ดรูรี(Drury. 2004: 6) อธิบายว่า ผู้นำแบบให้บริการนำมาซึ่งความสำเร็จ และเกิดความ เชื่อมั่น เป็นการนำสิ่งที่มีอยู่ภายในจิตใจมาให้บริการผู้อื่น และสามารถเปลี่ยนให้ผู้ตามมีหัวใจของการ ให้บริการผู้อื่นต่อไป

ไซป์และฟริก(Sipe; & Frick. 2009: online) กล่าวว่าผู้นำแบบให้บริการ คือ ปัจเจกบุคคล ที่มีบุคลิกภาพบางอย่างโดยเฉพาะที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก เป็นนักสื่อสารที่ดี เป็นผู้ให้ ความร่วมมือที่มีความเห็นอกเห็นใจ เป็นคนที่รู้จักใช้ญาณทัศนะในการมองการณ์ไกล เป็นนักคิดอย่าง เป็นระบบ และเป็นผู้ที่ใช้อำนาจอย่างมีศีลธรรม

บังอร ไชยเผือก(2550: 23) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบให้บริการเป็นคุณลักษณะของ บุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์กร และเป็นบุคคลที่ ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด

สรายุทธ กันหลง(2553: 47) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบให้บริการ หมายถึง พฤติกรรมการ ให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการ โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความ ร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจ และมอบอำนาจเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

อนุวัฒน์ วิชาคารังคุณ(2553: 41) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบให้บริการ หมายถึงพฤติกรรม ของบุคคล ที่เกิดความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นก่อน รับผิดชอบต่อความต้องการของกลุ่มมากกว่าความ ต้องการส่วนตัว เห็นคุณค่าของผู้อื่น พัฒนาผู้อื่น สนับสนุนให้คนในองค์กรได้มีการพัฒนาอย่างเต็มที่ มีภาวะพร้อมที่จะประสานใจและร่วมงานกับผู้อื่น เพื่อการสร้างสังคมชุมชนที่เป็นหนึ่งเดียวกัน ด้วย

ความเสียสละ ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

จิรวรรณ เล่งพานิชย์(2554: 14) ให้ความหมายว่า เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมกรการให้บริการเพื่อนร่วมงานและผู้ตามเป็นอันดับแรก มองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยเหลือผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ

จากความหมายภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ได้แสดงมาทั้งหมดนี้พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบให้บริการ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำจากภายในจิตใจที่ต้องการตอบสนองความต้องการของผู้ตามก่อน ให้การสนับสนุนช่วยเหลือโดยคำนึงถึงความสำคัญ ประโยชน์ และความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามเป็นหลัก มุ่งหวังเพื่อส่งผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา เป็นการบริการเพื่อความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จของผู้ตาม ให้มีความพร้อมในการก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริการ

จากอดีตมาจนถึงปัจจุบันการศึกษาภาวะผู้นำมีการนำมาปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารงานขององค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้า การศึกษาแนวคิดและรูปแบบภาวะผู้นำจากอดีตที่เปลี่ยนจากการบริหารที่เน้นการควบคุมเปลี่ยนเป็นการมอบอำนาจ การปฏิบัติงานที่เป็นในลักษณะของการแข่งขันเปลี่ยนเป็นการให้ความร่วมมือ ผลการทำงานที่เน้นรางวัลทางวัตถุกลายมาเป็นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การศึกษาภาวะผู้นำเป็นการแสวงหาวิธีการทำงานที่ก่อให้เกิดความเจริญในตนเอง และเกิดความเจริญทางจิตวิญญาณ แนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการคือการเชื่อมโยงภาวะผู้นำให้เข้ากับการให้บริการด้วยหัวใจ โดยผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องเป็นผู้ให้บริการผู้อื่นก่อน (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554: 14 อ้างอิงจาก Spears, 1996)

คำว่า “ภาวะผู้นำแบบให้บริการ หรือ Servant Leadership” มีการนำมาใช้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1970 โดยเริ่มมาจากบทความของกรีนลีฟ(Greenleaf)ในชื่อเรื่องว่า “ผู้นำเสมือนผู้รับใช้(Servant as Leader)” ซึ่งเขาเป็นผู้ก่อตั้งศูนย์ฟื้นฟูจริยศาสตร์ Robert Greenleaf Center ในปี ค.ศ.1985 ปัจจุบันสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เมืองอินเดียนาโพลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้บริการบริหารและการทำงานในองค์กรเกิดความราบรื่นและประสบความสำเร็จ บทความ งานเขียน และหนังสือ

ที่กลั่นกรองมาจากการสังเกตและประสบการณ์การทำงานมาเป็นหนังสือเพื่อกระตุ้นความคิดและการกระทำของผู้นำในการสร้างเสริมสิ่งที่ดีกว่ารวมถึงการให้ความหวังใยสังคม

งานเขียนของกรีนลีฟ(Greenleaf)เกิดจากประสบการณ์ที่ยาวนานในการร่วมงานกับสถาบันใหญ่ ๆ และตกผลึกแนวคิดในปี1960จากการได้อ่านงานเขียนของHerman Hesse เรื่อง “Journey to the East” บุคคลสำคัญในเรื่องนี้คือลีโอ(Leo) ผู้เปรียบเสมือนคนรับใช้ที่ได้ร่วมเดินทางไปด้วยและเป็นผู้ซึ่งให้การดูแลเอาใจใส่สมาชิกที่ร่วมเดินทางอย่างดีด้วยจิตวิญญาณในการให้บริการอย่างแท้จริง การเดินทางเป็นไปได้อย่างดีจนเมื่อลีโอได้หายไป การเดินทางเกิดความวุ่นวายในทันทีและสุดท้ายได้หยุดลง โดยไม่สามารถดำเนินต่อไปได้เนื่องจากไม่มีลีโอ ภายหลังได้พบว่าลีโอผู้ซึ่งเข้าใจว่าเป็นผู้รับใช้ครั้งนั้นแท้จริงแล้วเขาคือผู้นำที่ทำให้สมาชิกทั้งหมดเดินทางอย่างปลอดภัยและราบรื่นด้วยจิตวิญญาณและความเป็นผู้นำแห่งการให้บริการนั่นเอง

แนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการเปรียบเหมือนแนวคิดทางอุดมคติเชิงปฏิบัติที่ได้ผลจริง เพราะผู้ที่มีจิตใจรับใช้ผู้อื่นก่อนที่จะคิดถึงตนเองจะสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีได้มากกว่าคนที่คิดถึงแต่ตนเองก่อนหรือมากเกินไป การให้บริการในที่นี้จึงหมายถึงการที่ผู้นำตอบสนองความต้องการที่ยังขาดของผู้ตามในองค์การให้ได้รับในลักษณะต่าง ๆ เช่น การให้การรับฟังความคิดเห็นเห็นปัญหาและข้อเสนอแนะ การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ การให้ความรู้และคำแนะนำที่เปรียบเสมือนการให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา การตระหนักรู้และเคารพในความคิดต่างของผู้ตาม การให้มีและเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การ การให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ

ผู้นำแบบให้บริการจะเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้ผู้ตามได้เรียนรู้และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีความเป็นอิสระและผลักดันผู้ตามให้ก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำต่อไป ดังนั้นผู้นำแบบให้บริการจึงมิได้หมายถึงผู้นำที่เป็นเพียงผู้นำเพื่อให้บริการเพียงอย่างเดียวแต่เป็นผู้นำที่เสริมสร้างความสามารถให้กับผู้ตามโดยมองความสำคัญของการให้บริการ คือการให้ความช่วยเหลือกับผู้ตามอย่างแท้จริง

ผู้นำแบบให้บริการจะมีความแตกต่างจากผู้นำแบบอื่น คือจะเป็นผู้นำที่มีความเสียสละ คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นหรือส่วนรวมมากกว่าของตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะให้ผู้อื่นเจริญเติบโต มีความก้าวหน้าและสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาตนเองได้ ผู้นำแบบให้บริการจะให้ความสำคัญทางด้านจิตใจมากกว่าด้านวัตถุ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความผูกพันและยินยอมปฏิบัติตามหน้าที่ของ

คนด้วยความเต็มใจ เน้นการสร้างทีมงาน การมีส่วนร่วม มีจรรยาบรรณและปรัชญาในการบริหาร รูปแบบของภาวะผู้นำแบบให้บริกาจะเน้นที่ผู้อื่นก่อน ส่งเสริมความสำคัญของกลุ่ม รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้นำที่พร้อมอุทิศตนเพื่อการพัฒนาคน ให้เกียรติผู้อื่น โดยการรับฟังและยอมรับความคิดเห็น ตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ ไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำแบบให้บริกาจะยึดถือในความซื่อสัตย์สุจริต ดูแลให้ความห่วงใยผู้อื่น กระจายข้อมูลข่าวสารให้ได้เรียนรู้และเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ให้เกียรติและเคารพต่อความคิดและความต่างส่วนบุคคล ให้คำปรึกษาและการตัดสินใจบนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

ดาฟท์(Daft, 2000: 523-525) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจำเป็นจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตาม ร่วมกันออกแบบโครงสร้างขององค์กร การเป็นผู้นำแบบให้บริกาต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วมที่เป็นการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มากกว่าการควบคุมเพียงผู้นำ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ดีกว่า เพื่อให้ออกมาในรูปแบบของบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีที่เป็น การนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน พัฒนาให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง บุคลากรในองค์กรสามารถมองเห็นและเข้าใจในภาพรวมขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า

ปัจจุบันแนวคิดภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม สนับสนุนผู้ตามให้มีการพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่เพื่อการไปสู่ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง ไม่ใช่เป็นการปรับเปลี่ยนตามตำแหน่ง ความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบให้บริกาที่แสดงถึงความมีคุณธรรมและจริยธรรม ผู้นำดังกล่าวจะสนองความต้องการของผู้ตามและคอยช่วยเหลือผู้ตามให้ได้เรียนรู้และมีความสามารถเพิ่มขึ้น มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น โดยผู้นำแบบให้บริกาจะมีการรับฟังและพยายามเข้าใจผู้ตาม มีความเห็นอกเห็นใจ มีส่วนร่วมในความรู้สึกละปัญหาของผู้ตาม มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนเสมอกัน ผู้ที่มีความแตกต่างจะยังได้รับการดูแลและได้รับความเชื่อถือ ผู้ตามจะมีการเตรียมตัวและความพร้อมที่จะได้รับโอกาสเพิ่มมากขึ้นในหน้าที่และสังคม

ผู้นำแบบให้บริกาจะมีความแตกต่างอย่างชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแบบอื่น คือผู้นำแบบเดิมจะเกิดจากแรงขับของความต้องการในอำนาจ การครอบครอง ส่วนการให้บริกาจะอยู่ข้างท้าย ซึ่งตรงข้ามกับผู้นำแบบให้บริกาที่จะเกิดจากความต้องการที่จะให้บริกาแก่ผู้ตามก่อน ผู้นำแบบ

ให้บริการเป็นแนวคิดที่กลับฐานบนลงล่าง โดยผู้นำเป็นผู้ที่เสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น เน้นการเจริญเติบโต การพัฒนา และความก้าวหน้าของผู้ตามโดยการให้คุณค่าทางจิตใจและเน้นสนองตอบความต้องการของผู้อื่น แนวคิดผู้นำแบบให้บริการนี้จะใช้ความสามารถของคนที่มิเพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาในการช่วยเหลือผู้อื่นมีมากกว่าความปรารถนาในเรื่องความต้องการตำแหน่งหรือการแสวงหาอำนาจและเป็นผู้ที่เสียสละโดยไม่หวังผลตอบแทน

ฮอปกิน(Hopkin. 2008: online) ได้กล่าวถึงแนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการของฮันเตอร์(Hunter. 1998) ในหนังสือเรื่อง “The Servant: A Simple Story About The True Essence of Leadership” โดยได้ยกตัวอย่างของภาวะผู้นำรูปแบบเดิมที่ผู้ตามจะอยู่ส่วนล่างของฐานพีรามิดและเมื่อกลับฐานของพีรามิดผู้ตามจะกลับขึ้นไปอยู่ส่วนบน ในขณะที่ผู้บริหารสูงสุดจะอยู่ที่ฐานล่าง จุดนี้เองคือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่ารูปแบบของภาวะผู้นำแบบให้บริการที่แท้จริงนั้นคือผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้บริการและสนับสนุนผู้ตามนั่นเอง ซึ่งบทบาทของผู้นำไม่ใช่อยู่ที่การควบคุมหรือผู้กำหนดแต่กลับจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือหรือให้บริการกับผู้ตาม

จากการกลับฐานพีรามิดดังกล่าวฮันเตอร์(Hunter) ยังได้อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมในขั้นตอนของผู้นำแบบให้บริการว่าเริ่มจากความปรารถนาในการบริการด้วยใจ ด้วยความรัก และการเสียสละ จุดสูงสุดที่ผู้ให้บริการได้รับคืออำนาจและความเป็นผู้นำ ความปรารถนาก็คือความตั้งใจในการให้บริการและพฤติกรรมที่แสดงคือการสนับสนุน การเสียสละ เมื่อข้ามผ่านขั้นตอนการให้บริการดังกล่าวแล้วจะก่อให้เกิดอิทธิพลและอำนาจที่ได้รับจากผู้ตาม เมื่อทั้งหมดมีความสมบูรณ์อย่างแท้จริงแล้วการได้รับการยอมรับในความเป็นผู้นำอย่างถูกต้องก็จะตามมาซึ่งกล่าวสรุปได้ว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่มาจากการที่ได้ให้บริการผู้อื่นก่อนเป็นสำคัญ

ฮอปกิน(Hopkin) ยังได้อ้างถึงวินสตัน(Winston) ที่ระบุค่านิยมในภาวะผู้นำแบบให้บริการ ไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การบริการ หมายถึง ผู้นำควรตระหนักเสมอว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่าบริการผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข เป็นการปฏิบัติของผู้นำในการให้บริการแก่ผู้ตามเพื่อให้มีชีวิตที่ดีกว่าเดิม มีความก้าวหน้าและความเจริญงอกงาม
2. การนำ หมายถึง ผู้นำควรตระหนักว่าบุคคลทุกคนต้องการมีความสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้ประสบการณ์ และสัญชาตญาณการตระหนักรู้และการมองเห็นไกล การหยั่งรู้เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงที่กระตุ้นให้เกิดพลังกับผู้ตาม

3. การให้คุณค่ากับความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระ และความมีศักดิ์ศรีของผู้ตาม หมายถึง ผู้นำจะพยายามสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวและจิตสำนึกของสมาชิกให้เกิดขึ้น โดยมีได้ใช้ การควบคุมหรืออำนาจบังคับ

4. ความเชื่อในพรสวรรค์ รวมถึงความสามารถเฉพาะตัว หมายถึง ผู้นำจะพยายามให้ผู้ตามได้ฝึกและพัฒนาตนเอง ให้การยอมรับและยินดีกับพรสวรรค์ของผู้ตาม มอบอำนาจให้กับผู้ตามได้ ใช้ความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

5. การสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ตามและตนเองให้เกิดในทุกด้าน หมายถึง ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการบำรุงรักษา การเรียนรู้ ว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และจำเป็นกับทุกคน ผู้นำจะทำตัวเป็นแบบอย่างและหาวิธีที่จะนำองค์การและผู้ตามเข้ากระบวนการที่จะทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

สเปียร์ส(Spears.1996: 204) ได้กล่าวเสริมว่านอกจากการให้บริการกับผู้ตาม การกระจายอำนาจและการมอบอำนาจในการตัดสินใจที่เป็นแนวคิดและลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบให้บริการแล้ว ยังมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์กรร่วม และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มอีกด้วย

วินสตัน(Winston. 2004: 600-617) ให้ทัศนะในเรื่องผู้นำแบบให้บริการว่าผู้นำจะพร้อมอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความเคารพและให้การยอมรับ ให้เกียรติและให้การตอบสนองผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ ไม่ใช่อำนาจในการบังคับหรือควบคุมผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการ ผู้นำจะมีความซื่อสัตย์สุจริต รักษาคำพูด ให้การดูแลผู้อื่นซึ่งไม่ใช่ในลักษณะของการควบคุม กระจายข่าวสารให้ผู้ตามได้รับทราบและตัดสินใจบนพื้นฐานที่คำนึงถึงประโยชน์ของกลุ่มเป็นหลัก ให้เกียรติและเปิด โอกาสให้ผู้อื่นได้เสนอความคิดและตัดสินใจ ช่วยเหลือให้ผู้ตามได้ค้นพบพลังความสามารถของตนและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

จากแนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ปรากฏขึ้นได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย โดยนำมาสรุปแนวทางหลักใหญ่ 6 แนวทางด้วยกัน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบให้บริการได้รับการยอมรับในการนำมาใช้เปรียบเสมือนเป็นรูปแบบและหลักปรัชญาของหน่วยงานในการบริหารงาน ที่มองข้ามผ่านกรอบการทำงานที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปกครองจากเดิมเป็นการนำเอาแนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการเข้ามาแทนที่ สนับสนุนการทำงานที่ผลักดันให้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจในลักษณะที่มาจาก การวิเคราะห์ โดยมีกลุ่มเป็นศูนย์กลางเพื่อให้้องค์การเกิดความเข้มแข็งและเสริมสร้างสังคมที่ดีขึ้น รวมไปถึงการให้ความสำคัญในความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ที่จูงใจและก่อให้เกิดพลัง ในการปฏิบัติงานแทน

การใช้อำนาจในรูปแบบเก่า ภาวะผู้นำแบบให้บริการถือหลักในการทำงานที่สร้างความแข็งแกร่งในธุรกิจที่ควรเริ่มจากความคิดของสมาชิกและชุมชนในทางบวกมากกว่ามาจากแรงจูงใจของรางวัลหรือผลกำไร

2. ภาวะผู้นำแบบให้บริการเปรียบเสมือนแก่นแท้ของทฤษฎีพื้นฐานทางจิตวิทยาสำหรับผู้บริหารทางการศึกษา โดยมีกรอบอธิบายภาวะผู้นำแบบให้บริการที่สามารถนำมาใช้ให้สอดคล้องกับบทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารสถานศึกษา บทความของกรีนลีฟ(Greenleaf) ได้รับการเผยแพร่อย่างกว้างขวางในกลุ่มขององค์การบริหารการศึกษาทั้งเพื่อหวังผลกำไรและไม่หวังผลกำไร ในความหมายของการเป็นผู้บริหารได้มีการกระตุ้นให้ตั้งคำถามกับตนเองว่า “ใครคือผู้ที่ต้องให้บริการ?” และ “วัตถุประสงค์ของการให้บริการคืออะไร?” แนะนำให้ผู้บริหารหาวิธีผลักดันตนเองให้เข้าถึงการทำงานขององค์การอย่างทั่วถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นเสมือนผู้ให้บริการในการเข้าไปช่วยเหลือสร้างรากฐานแห่งคุณภาพให้เกิดขึ้นกับองค์การ

3. ภาวะผู้นำแบบให้บริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับบทบาทขององค์การภาวะผู้นำชุมชนระหว่างประเทศ จำนวนองค์การภาวะผู้นำชุมชนที่เพิ่มขึ้นต่างได้ใช้แหล่งข้อมูลการบริหารงานจากศูนย์กรีนลีฟ(Greenleaf Center) สมาคมภาวะผู้นำเพื่อชุมชนแห่งชาติ หรือ The National Association for Community Leadership(NACL) ได้มอบรางวัลภาวะผู้นำชุมชนแห่งชาติ(National Community Leadership Award) ให้กับกรีนลีฟ(Greenleaf) ในฐานะเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำชุมชนของโลก นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบให้บริการยังได้รับการยกย่องว่าทำให้องค์การและสถาบันใหญ่หลายแห่งได้รับการพัฒนาอย่างแท้จริงซึ่งประกอบด้วยองค์การหลัก 3 องค์การ คือ องค์การเอกชน องค์การสาธารณชน และองค์การที่ไม่หวังผลกำไร(NGO)

4. ภาวะผู้นำแบบให้บริการมีส่วนในการนำมาใช้เป็นหลักสูตรการเรียนภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง หรือแม้แต่ในระดับมัธยมศึกษา การเรียนรู้จากการปฏิบัติการถือเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างเสริมประสบการณ์แก่ผู้เรียน และมีการเน้นหลักของการเรียนรู้ในการให้บริการด้วย สำนักงานสังคมแห่งชาติเพื่อการศึกษาเชิงประสบการณ์ หรือ The National Society for Experiential Education(NSEE) ได้มีการพัฒนารูปแบบการเรียนที่ผนวกการเรียนและการบริการเข้าด้วยกัน เป็นพื้นฐานของหน่วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

5. ภาวะผู้นำแบบให้บริการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำมาใช้เป็นแผนการเรียนและการอบรมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่นำมาเป็นบทเรียนเรื่องภาวะผู้นำและการบริหารจัดการใน

ระดับอุดมศึกษา รวมถึงการฝึกอบรม และการนำมาใช้เป็นหลักสูตรในระดับบัณฑิตวิทยาลัย สถานศึกษาระดับสูงหลายแห่งนำมาใช้เป็นหลักสูตรเฉพาะในเรื่องของภาวะผู้นำ อีกทั้งยังมีการนำมาเป็นข้อเขียนในเรื่องภาวะผู้นำของผู้เขียนจำนวนมาก อาทิ บล็อก(Block) บลิ่งชาร์ด(Blanchard) ดูปรี (Dupree) และ เซงเก้(Senge) อีกด้วย ที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (TQM) องค์การแห่งการเรียนรู้(LO) และการเสริมสร้างชุมชน(Community Building) เป็นต้น

6. ภาวะผู้นำแบบให้บริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำมาใช้ใน โครงการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร โดยการนำมาปฏิบัติทั้งในระดับบุคคลและระดับสถาบัน ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางจิตใจ ความชำนาญ พัฒนาการทางอารมณ์ สติปัญญา และอีกหลายอย่างเพื่อเพิ่มศักยภาพในตัวบุคคล เพิ่มพลังกายและจิตใจให้เกิดความกระตือรือร้น เปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นออกสู่สังคมทั้งในด้านการบริการ และการเป็นผู้นำ

แพตเตอร์สัน เรดเมอร์ และสโตน(Patterson, Redmer; & Stone. 2003: 8-19) ได้สรุปการวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการว่าเป็นภาวะผู้นำของการมุ่งประเด็นไปที่การให้คุณค่ากับผู้ตาม ให้ความหวังใจในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นส่วนสำคัญของการสร้างผลผลิตให้เกิดกับองค์กรอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข และเป็นการให้บริการของผู้นำที่ไม่ได้มาจากความรู้สึกของการกระทำ เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนแต่เป็นความรู้สึกของความต้องการให้บริการจากจิตใจที่แท้จริง ในส่วนของอิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจ ผู้ตามจะได้รับผ่านทางกรให้บริการจากผู้นำนั่นเอง เป็นการสร้างอิทธิพลจากการให้ ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้จะเป็นพลวัตที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเหนี่ยวนำให้ผู้ตามใช้เป็นแบบอย่างและเปลี่ยนจากผู้ตามเป็นผู้ให้บริการด้วยตนเอง มีส่วนช่วยในการลดความขัดแย้ง และเป็นการนำมาซึ่งผลกำไรและความสำเร็จให้กับองค์กรในระยะยาวอย่างมั่นคง

ในมุมมองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการจะมองข้ามในเรื่องของการแข่งขัน แต่จะนำแบบแผนหรือวิธีการตัดสินใจของกลุ่มที่ให้ความสำคัญและการรับรู้คุณค่าของผู้ร่วมงานเข้ามาแทนที่ ผู้นำจะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามเป็นสำคัญและปรับปรุงสภาพของการทำงานในสถานศึกษา(Livovich, 1999: 42) ผู้นำแบบให้บริการจะมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี และรักษาวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือต้องเริ่มจากภายในจิตใจ ผู้นำที่เหมาะสมควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก ผู้ตามพึงพอใจและยินดีในการร่วมงาน ร่วมควบคุม พร้อมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้ตาม

จากแนวคิดว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบให้บริการเป็นการเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำจากเดิมที่บริหารงานในลักษณะการใช้อำนาจสั่งการ ควบคุม กลับมาเป็นการอำนวยความสะดวกช่วยเหลือ การสนับสนุนที่เปรียบเสมือนการให้บริการ ผู้ตามมีส่วนร่วมในการคิด และการตัดสินใจ ผู้นำมุ่งพัฒนาศักยภาพให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้า มีการมอบอำนาจที่เปรียบเสมือนการไว้วางใจ การให้ความเคารพและเห็นคุณค่าของผู้ตาม คำนึงถึงประโยชน์ของผู้ตาม

2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการ

จากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในโลกปัจจุบันนักวิชาการต่างก็พยายามหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมและสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด ในอดีตที่ผ่านมาการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มจากการศึกษาในเรื่องของคุณลักษณะผู้นำที่ได้มาจากอำนาจ ตำแหน่ง การบริหารจัดการที่เน้นเพียงเพื่อให้เกิดคุณภาพและปริมาณของผลผลิตแต่ขาดซึ่งการปฏิสัมพันธ์ทางความรู้สึกของจิตใจ การตระหนักต่อศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม แต่ตราบดีที่มนุษย์มิใช่เครื่องจักร แต่เป็นร่างกายที่ประกอบด้วยอารมณ์ ความรู้สึก และจิตวิญญาณ ดังนั้นภาวะผู้นำแบบให้บริการจึงได้เกิดขึ้นอย่างมีความเหมาะสม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของนักวิชาการต่าง ๆ นำมาสังเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่เหมาะสมต่อการนำมาศึกษาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนครั้งนี้ดังนี้

2.3.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของกรีนลีฟ(Greenleaf, 2002: 21-61)

กรีนลีฟ(Greenleaf) ได้เขียนหนังสือเรื่อง “ผู้นำเหมือนผู้รับใช้” โดยอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการนี้เป็นการเริ่มต้นจากความรู้สึกในจิตใจที่แท้จริงของผู้นำที่ต้องการให้บริการผู้ตามก่อน จากนั้นจิตสำนึกจะนำผลลัพธ์ของการบริการมาตรวจสอบให้มั่นใจว่าผู้ตามได้รับการตอบสนองแล้วผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นคือผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้ดีขึ้น มีความเฉลียวฉลาดขึ้น มีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น มีความสุขขึ้นทั้งร่างกายและจิตใจ สามารถนำตนเองและพร้อมที่จะนำและให้บริการผู้อื่นได้ต่อไป

กรีนลีฟ(Greenleaf) ให้ข้อคิดว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการนี้ไม่ใช่สิ่งที่จะผลักดันให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว แต่แก่นแท้ของภาวะผู้นำแบบให้บริการนี้จะต้องใช้เวลาซึ่งจะมีผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในชีวิตและการทำงานในระยะยาว เป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพและความ

เปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างสมบูรณ์และมั่นคงสู่สังคม ผู้นำแบบให้บริการเป็นแนวคิดการบริหารที่ช่วยสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร การสร้างทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน รวมถึงจรรยาบรรณที่นำมาใช้เป็นปรัชญาของการบริหาร ลักษณะของผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้ตาม ส่งเสริมความสัมพันธ์ของผู้ตามและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สเปียร์ส(Spears) ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่าการทดสอบที่ยากและดีที่สุดของผู้นำคือความพร้อมของผู้นำที่มองข้ามความต้องการของตนเอง ในการให้บริการความต้องการของผู้ตามก่อน และเมื่อผู้ตามได้รับบริการแล้วจะมีความพร้อมขึ้น จลาคขึ้น มีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และสามารถปรับเปลี่ยนจากผู้รับบริการไปสู่การเป็นผู้ให้บริการได้ต่อไป กรีนลีฟ(Greenleaf) ได้อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการทั้ง 10 ประการไว้ดังต่อไปนี้

1. การรับฟัง(Listening) คือการสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสารกับผู้ตามอย่างเข้าใจ รวมถึงเป็นการแสดงการให้เกียรติและการยอมรับ การรับฟังจะช่วยเสริมสร้างความค่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามได้อย่างดี ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเต็มที่รวมถึงไปถึงการที่ผู้นำสามารถได้รับรู้ความเป็นตัวตนของผู้ตามได้มากขึ้นอีกด้วย สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้นำจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้อีกด้วย

2. การเห็นอกเห็นใจ(Empathy) เป็นการแสดงออกทางความรู้สึกที่ผู้นำมีให้กับผู้ตาม ซึ่งโดยธรรมชาติของมนุษย์ต้องการได้รับความเห็นอกเห็นใจเมื่อมีความทุกข์ หรือประสบปัญหา บุคคลต้องการได้รับการยอมรับในความคิดที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน รวมถึงการได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ ถึงแม้บางครั้งจะได้รับการปฏิเสธในพฤติกรรมหรือการแสดงออกจากผู้ร่วมงานก็ตาม แต่ในฐานะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีและทำให้ผู้ร่วมงานในองค์กรเกิดทัศนคติที่ดีต่อกันด้วย ให้ความเคารพ เข้าใจในความเหมือนและความต่างของบุคคล สามารถเปลี่ยนสภาพความขัดแย้งเป็นความสามัคคี ผู้นำจะต้องอยู่บนบรรทัดฐานของการกระทำที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ

การเห็นอกเห็นใจเป็นผลต่อเนื่องมาจากการรับฟัง ผู้นำจะวิเคราะห์และหาวิธีให้ผู้ตามคลายกังวล ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ตามได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตามอย่างแท้จริง จากนั้นนำไปสู่การที่ผู้ตามยอมรับในตัวผู้นำอย่างจริงจัง(Maxwell. 1996: 36) การเห็นอกเห็นใจเป็นลักษณะของความสุภาพที่บอกผ่านทางความรู้สึกที่ผู้นำมีให้กับผู้ตาม (Secretan. 1996: 78, 240)

3. การบำรุงรักษา(Healing) เป็นการรักษาทั้งทางร่างกายและจิตใจที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม รวมถึงการบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วย ผู้ตามอาจมีความท้อแท้ ผิดหวัง โศกเศร้า ที่ก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพกายและสุขภาพจิตได้ ผู้นำจะสร้างกำลังใจในการบำบัดรักษา การได้รับการบำรุงรักษาจะเป็นพลังผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ลดความรู้สึกท้อแท้ ผู้นำแบบให้บริการจะตระหนักดีว่าการให้การบำรุงรักษาจะเป็นโอกาสให้ได้เข้าไปช่วยเหลือ ช่วยสร้างความมั่นใจและก่อให้เกิดความเข้มแข็งในการฟื้นฟูสุขภาพกายและใจอย่างแท้จริง ทำให้เกิดความสมบูรณ์และความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่(Thompson, 2005: 93) ผู้นำแบบให้บริการเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีได้เกิดขึ้นโดยการควบคุมจากภายนอก แต่เกิดจากการที่ผู้นำกล้าที่จะพบกับความจริงภายในทั้งด้านบวกและด้านลบ การรู้จักตนเองเช่นนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถค้นพบและทราบถึงวิธีการในการบำรุงรักษาอย่างถูกต้อง(Palmer, 2004: 208 citing Spears, 1998)

4. การตระหนักรู้(Awareness) เป็นความสามารถของผู้นำในการรู้เท่าทันตนเอง มีความระมัดระวัง การตระหนักรู้จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งในการมองสถานการณ์ข้างหน้าได้อย่างชัดเจนและแม่นยำ มีความรอบคอบและมีมุมมองที่กว้าง กรีนลีฟ(Greenleaf) ได้ให้ข้อสังเกตว่าการตระหนักรู้มิใช่เป็นเพียงการปลอบใจตนเองแต่เป็นการเตือนให้เพิ่มความระมัดระวัง การใช้ความคิดอย่างมีเหตุผลกล้าที่จะเผชิญกับปัญหา คิดหาวิธีแก้ไข มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำนอกจากตระหนักรู้ในตนเองแล้วยังควรต้องมีการตระหนักรู้ในสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบๆ อีกด้วย

บุคคลมีการพัฒนาการตระหนักรู้ที่มาจาก การไตร่ตรอง การรับฟัง การเปิดใจรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจากการกระทำที่มีการเชื่อมต่อกับสิ่งที่เคยรู้และเคยเชื่อรวมถึงสิ่งที่เคยทำมาก่อน (Bennis; & Goldsmith, 1997: 70-71) การตระหนักรู้ในที่นี้จะหมายถึง ความเข้าใจ ความไม่ประมาท มีความตื่นตัวตลอดเวลา มีความอ่อนไหวและมีเหตุผล สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน (Thompson, 2005: 94)

5. การโน้มน้าวจิตใจ(Persuasion) คือ ผู้ที่ได้รับการโน้มน้าวจิตใจจะรู้สึกถึงความถูกต้อง มีความเชื่อถือ มีความเคารพ และยอมปฏิบัติตาม การโน้มน้าวจิตใจก่อให้เกิดความรู้สึกที่เกิดขึ้นโดยสัญชาตญาณที่เป็นลักษณะของการให้ความสำคัญกับกลุ่ม(Frick; & Spears, 1996: 139-140) หน้าที่ของผู้นำแบบให้บริการ คือการทำให้บุคคลมีความเชื่อในผู้นำโดยไม่ใช้อำนาจหรือตำแหน่งบังคับความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจจึงมีความสำคัญต่อการทำให้ผู้ตามมีความเชื่อในผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าการปฏิบัติงานที่ผู้นำใช้อำนาจหรืออิทธิพล(Thompson, 2005: 52)

ผู้นำจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งจะส่งผลดีกว่าการบังคับ สิ่งนี้คือความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบให้บริการกับภาวะผู้นำแบบอื่น การโน้มน้าวจิตใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์หรือการได้มาซึ่งฉันทามติของกลุ่ม(Thompson, 2005: 94) ที่เปรียบเสมือนศูนย์กลางของอำนาจอย่างแท้จริง(Covey, 1990: 102)

6. การมีมโนทัศน์(Conceptualization) คือ การปลูกฝังความคิดในการร่วมสานฝันไปสู่ฝันที่ยิ่งใหญ่(Dream Great Dreams) เป็นการทำให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาขององค์กรจากกรอบความคิดและทัศนคติที่มุ่งไปข้างหน้า เป็นการมองจากประสบการณ์ที่เป็นจริง มีวินัยและการปฏิบัติอย่างเป็นกิจวัตร ผู้นำแบบให้บริการจะขยายฐานความคิด ทัศนคติของภาพรวมออกไปในทิศทางที่กว้างมากขึ้น ผู้นำจะเป็นศูนย์รวมจิตใจของผู้ตามทั้งหมด มีทัศนคติร่วมกัน มีการพัฒนาร่วมกัน ผู้นำแบบให้บริการจะหาความสมดุลอย่างละเอียดอ่อนระหว่างทัศนคติทางความคิดและการผลักดันการทำงานที่ต้องมองไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา

ผู้นำแบบให้บริการจะนำสิ่งที่เกิดขึ้นในประวัติศาสตร์ เหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต มาปรับความมุ่งหมาย ประเมิน วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต สามารถมองปัญหาขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสมดุล(Thompson, 2005: 96)

7. การมองการณ์ไกล(Foresight) มีความคล้ายและสัมพันธ์กับการมีมโนทัศน์ เป็นการเรียนรู้และเข้าใจได้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ความจริงในปัจจุบัน ที่เชื่อมต่อเพื่อการนำไปตัดสินใจในอนาคตที่รวมถึงการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ การมองการณ์ไกลไม่ได้มีเงื่อนไขเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เปรียบเสมือนความสามารถในการคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของแต่ละสถานการณ์ การมองการณ์ไกลในผู้นำถือเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อการคิดและการตัดสินใจ เป็นการทำให้เกิดความมั่นใจและให้ได้รับรู้ถึงการพัฒนาด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาดของผู้ตาม(Abel, 2000: 15) การมองการณ์ไกลถือเป็นลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำแบบให้บริการที่มีความหมายสอดคล้องกับการสร้างความคิด การคาดการณ์ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนและสามารถพิสูจน์ได้ เป็นการช่วยให้ผู้นำเข้าใจถึงบทเรียนในอดีต ความจริงในปัจจุบัน และผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงผลของความสามารถในการหยั่งรู้ได้จากสัญชาตญาณ(Livovich, 1999: 5)

8. การให้การดูแล(Stewardship) ผู้นำที่ได้รับความสำเร็จสูงสุด คือผู้นำที่ให้ความสนใจในการบริการและดูแลผู้อื่นก่อน รวมถึงการให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และการโน้มน้าวจิตใจของ

สมาชิก การให้การดูแลเปรียบเสมือนการร่วมกันรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ และนำมาจัดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้ผู้ตามได้มีโอกาสควบคุมและสามารถพึ่งพาตนเองได้ (Block. 1993: 5) การมีจิตวิญญาณของการให้บริการที่ให้ความเอาใจใส่ดูแลผู้อื่นอย่างจริงจัง ร่วมรับผิดชอบ มีการสร้างจิตสำนึกของการให้การดูแล การไว้วางใจ (Taylor. 2002: 41) ศิลปะของการเป็นผู้นำจะต้องคำนึงถึงการให้การดูแลในเรื่องความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แรงผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จ ที่ก่อให้เกิดคุณค่าและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร (De Pree. 1989: 13) การให้การดูแลได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคลในการบริหารการทำงาน เป็นการเอาใจใส่ในการทำงานตามสิทธิของบุคคลและการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมให้เป็นไปอย่างราบรื่น (Sergiovanni. 1992:139)

9. การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) ผู้นำแบบให้บริการจะรับผิดชอบต่อความก้าวหน้าของทุกคนในองค์กร จะตระหนักถึงการรับผิดชอบต่ออันยิ่งใหญ่ ที่พยายามทำทุกอย่างให้ผู้ตามได้รับความรู้ตามกำลังของแต่ละบุคคล เพื่อส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าอย่างมีอาชีพ และด้วยจิตวิญญาณ ในทางปฏิบัติยังรวมไปถึงการกระทำที่ก่อให้เกิดความมั่นคงอย่างไม่จำกัด ให้ความสนใจในความคิดส่วนบุคคลและข้อเสนอแนะ สร้างขวัญและกำลังใจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ลักษณะเด่นที่แสดงให้เห็นในผู้นำที่มีต่อผู้ตาม คือ การที่ผู้ตามได้ประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งความหวังไว้ ได้รับการเรียนรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงหลังจากได้ให้บริการไปแล้ว (De Pree. 1989: 12) ภาวะผู้นำแบบให้บริการเชื่อว่าความเป็นบุคคลมีคุณค่าสูงกว่าผลงาน โดยผู้นำพร้อมอุทิศตนเพื่อการทำให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้เต็มศักยภาพ (Thompson. 2005: 95)

10. การสร้างชุมชน (Building Community) เปรียบเสมือนการให้ความสำคัญของความเป็นอยู่เบื้องต้นของสังคมมนุษย์ ภาวะผู้นำแบบให้บริการจะคำนึงถึงการเสริมสร้างสังคมที่คืออย่างแท้จริง การเสริมสร้างสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างแท้จริงในกลุ่มคนจำนวนมากนั้น จำเป็นต้องมีผู้นำแบบให้บริการเพียงพอในการชี้นำ ผู้นำแบบให้บริการจะต้องตระหนักเสมอว่าการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในชุมชนจากเล็กไปสู่ชุมชนใหญ่หรือสถาบันที่ใหญ่ขึ้น และเป็นการทำให้ชีวิตของคนเปลี่ยนไป เป็นที่ยอมรับว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการไม่ได้เกิดขึ้นมาจากการได้รับการอบรมแต่มาจากการพัฒนาที่ละน้อย ที่เป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคลและการเสียสละเพื่อการเติบโตของผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง (De Pree.

2002: 130) ความสำคัญของการสร้างชุมชนคือเพื่อให้บรรลุการสร้างชุมชนจากการเรียนรู้ที่แท้จริง ผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่ดีของทั้งเก้าประการแรกในการสนับสนุนและเอื้อให้เกิดการสร้างชุมชนจนสำเร็จ(Taylor-Gillham. 1998: 31)

จากองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการทั้ง 10 ของกรีนลีฟ(Greenleaf) พบว่าหลักใหญ่ของความเป็นผู้นำแบบให้บริการนั้นไม่ได้เริ่มต้นมาจากการถ่ายทอดทางอำนาจหรือตำแหน่ง แต่เป็นการเริ่มต้นจากจิตใจภายในของผู้นำก่อน(Lawrence. 2002: 3) แล้วจึงแสดงออกมาเป็นความมุ่งมั่นที่จะให้บริการผู้อื่นได้รับในสิ่งที่ยังไม่มีและเติมเต็มในสิ่งที่ยังขาด รวมถึงการถ่ายทอดสิ่งที่เป็นประสบการณ์ อีกทั้งยังเป็นการผลักดันให้เกิดความเข้มแข็ง เกิดกำลังใจ มีความเป็นตัวของตัวเอง เข้าใจความสำคัญของการทำงานร่วมกันทั้งองค์การและกับบุคคลภายนอก ตระหนักถึงความสำคัญของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ที่ต้องมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน คำนี้ถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มุ่งมั่นในการพัฒนาชุมชนและสังคมให้ดีขึ้นกว่าเดิม สร้างความสำเร็จให้บรรลุผลร่วมกัน ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำแบบให้บริการมีผลต่อสังคมเนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาส ทั้งการให้บริการและการนำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม(สรายุทธ กันหลง. 2553: 69) ภาวะผู้นำแบบให้บริการถือเป็นสูตรของการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพขึ้นมาเป็นผู้นำที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นต่อไป และเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่มุ่งมั่นที่จะให้ด้วยความรู้สึกที่มาจากจิตใจ จากจิตวิญญาณของการมีคุณธรรมอย่างแท้จริง

2.3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของรัสเซลล์ และ สโตน(Russell; & Stone. 2002: 145-157)

จากงานวิจัยของรัสเซลล์และสโตน(Russell; & Stone) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งมีความสำคัญมากต่อการสร้างองค์การให้มีความเข้มแข็งและเป็นเลิศไม่ว่าจะเป็นองค์การเพื่อการศึกษา องค์การเพื่อการประกอบธุรกิจ โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 2 คุณลักษณะใหญ่ที่สอดคล้องกัน คือ คุณลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่ 9 ประการ และ คุณลักษณะเสริม 11 ประการ โดยการจัดกลุ่มดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่ 9 ประการ ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์(Vision) เป็นทัศนะของภาวะผู้นำในรูปแบบทางความคิดและจินตภาพเฉพาะของอนาคต(Kouzes; & Posner. 1993: 95) ซึ่งในทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริการของกรีนลีฟ(Greenleaf) วิสัยทัศน์ถูกจัดอยู่ในกลุ่มของการมองการณ์ไกล(Foresight) และการมีมโนทัศน์

(Conceptualization) โดยระบุว่าผู้นำแบบให้บริการจำเป็นต้องมีประสาทสัมผัสที่สามารถคาดคะเนในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นให้สามารถเกิดขึ้นได้ ดังนั้นบทบาทของผู้นำแบบให้บริการคือการสร้างกลยุทธ์ของวิสัยทัศน์ให้กับองค์กร

2. ความจริงใจ(Honesty) และ 3. ความซื่อสัตย์(Integrity) เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ชัดเจนอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำ ความจริงใจและความซื่อสัตย์เป็นคุณสมบัติที่ก่อให้เกิดความเลื่อมใสต่อผู้ตามสามารถสร้างแรงบันดาลใจและอำนาจ คุณลักษณะทั้งสองประการนี้มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำที่ดี ความจริงใจและความซื่อสัตย์มีความหมายใกล้เคียงกัน โดยความจริงใจจะเชื่อมโยงในด้านความเชื่อถือความไว้วางใจ ส่วนความซื่อสัตย์จะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นผู้มีศีลธรรม พื้นฐานของศีลธรรมจะส่งผลต่อภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมซึ่งได้แก่ การพูดความจริง การรักษาสัญญา ความยุติธรรม และการเคารพต่อความเป็นปัจเจกบุคคล(Clawson. 1999: 46-49)

4. การไว้วางใจ(Trust) คือรากฐานของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ(Martin. 1998: 41) เป็นสิ่งที่สมาชิกยอมเสี่ยงให้บุคคลหนึ่งกระทำการในเรื่องสำคัญให้ไปทำตามความคาดหวังได้โดยไม่ต้องดูแลหรือควบคุม(Mayer; et al. 1995 : 712) การสร้างความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดของภาวะผู้นำที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะผู้นำแบบให้บริการ การไว้วางใจขององค์กรเป็นหน้าที่อย่างหนึ่ง(De Pree. 1997: 124) มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่สำคัญ สามารถทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นผลทำให้ผู้ตามไว้วางใจและเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้นำในทุกสถานการณ์ การไว้วางใจยังมีความสำคัญต่อการสื่อสารระหว่างบุคคลอีกด้วย หากผู้นำองค์กรขาดการไว้วางใจจากสมาชิกจะทำให้องค์กรมีการปกครองที่น่ากลัวและขาดประสิทธิภาพ

5. การบริการ(Service) สิ่งแรกและสิ่งสำคัญของผู้นำที่ดีคือการบริการผู้อื่นก่อน (Baggett. 1997: 21) แรงกระตุ้นพื้นฐานสำหรับภาวะผู้นำควรต้องมาจากความปรารถนาที่จะบริการผู้อื่น ผู้นำแบบให้บริการไม่เหมือนกับผู้นำโดยทั่วไปที่เป็นผู้ได้รับการบริการแต่กลับเป็นผู้ให้บริการ (Neuschel. 1998: 135) การบริการคือแก่นแท้ของภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ถือเป็นเงื่อนไขทางศีลธรรม (Nair. 1994: 71) ผู้นำจะเปรียบเทียบการให้บริการว่าเป็นเสมือนทรัพยากรที่เสนอให้กับผู้ตามที่ปรารถนาในความสำเร็จ ซึ่งการบริการเป็นสิ่งที่กระทำได้โดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ให้เวลา ให้ความเอาใจใส่ หรือการจัดหาทรัพยากรต่างๆ ที่รวมไปถึงการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการทำงาน(Fairholm. 1998: 140) ผู้นำจะเป็นศูนย์กลางในการให้บริการเหล่านี้แก่ผู้ตาม

6. การเป็นแบบอย่าง(Modeling) การที่ผู้นำกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามคือส่วนสำคัญของภาวะผู้นำแบบให้บริการที่เชื่อว่าเมื่ออิทธิพลสามารถดึงดูดให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่น เสียสละ มีระเบียบวินัย และการนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ การทำตนให้เป็นแบบอย่างนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้นำที่จะสังเกตเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนขึ้น คุณลักษณะการเป็นแบบอย่างของผู้นำนี้จะมีผลสืบเนื่องต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้นำระดับอาวุโสยังมีส่วนช่วยสร้างคุณภาพทางจริยธรรมให้กับองค์กรอีกด้วย ผู้นำมีส่วนรับผิดชอบต่อการสร้างบรรยากาศขององค์กรโดยตรงซึ่งสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนจากพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมั่นในจริยธรรมอย่างเป็นระบบ(Bennis; & Nanus. 1997: 173) แบบอย่างของผู้นำนี้จะปลูกฝังคุณค่าให้เกิดกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคำพูด

7. การเป็นผู้บุกเบิก(Pioneering) ในที่นี้จะหมายถึงการเตรียมการหรือการเปิดทาง การริเริ่ม หรือการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา ผู้นำจะต้องเสี่ยงในการเป็นผู้บุกเบิก สร้างเส้นทางใหม่ หากกลยุทธ์ที่ฉลาดในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เห็นคุณค่าและเชื่อมั่นในการผลักดันการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Ulrich. 1996: 214) เบนนิส(Bennis. 1997: 95) อธิบายว่าทั้งหมดที่เกี่ยวกับการริเริ่มและการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีในภาวะผู้นำ ผู้นำจะมีบทบาทที่เป็นเอกลักษณ์ในการปฏิบัติร่วมกันกับองค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงเป็นพิเศษ นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้นำจะต้องมีการรับรู้ในเรื่องภายนอก ขอมเสี่ยง ขอมรับการท้าทาย และกระตุ้นการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ ผู้นำจะต้องขอมรับการเรียนรู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้เพื่อค้นหาวิธีในการทำงานที่ดีกว่าเดิม สิ่งหนึ่งที่บั่นทอนต่อความคิดสร้างสรรค์ในภาวะผู้นำคือเน้นในการจัดการแบบเดิมแทนการค้นหาลองใหม่ ๆ(Bennis. 1997: 99) ผู้นำจะต้องพัฒนาการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามในการโน้มน้าวให้ปฏิบัติตามในแนวทางแบบใหม่เสมอ

8. การแสดงความพึงพอใจในผู้อื่น(Appreciation of Others) ผู้นำแบบให้บริการจะแสดงออกถึงความพึงพอใจ การให้คุณค่า การให้กำลังใจ และการให้ความเอาใจใส่ต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน ผู้นำจะสนใจที่ได้เห็นผู้ตามมีความสุขในความสำเร็จ(Baggett. 1997: 31) ผู้นำจะให้กำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจด้วยการให้ความหวังและความเชื่อมั่น สร้างมโนภาพเชิงบวก พร้อมให้ความรัก ผู้นำจะสะท้อนการแสดงความออกอย่างเหมาะสมในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ให้ความรักอย่างไม่มีเงื่อนไข ภาวะผู้นำมิใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการให้การดูแลและใช้ทรัพยากรบุคคลให้ได้ประโยชน์ มี

ความหวังใจ สนองตอบสิ่งที่ต้องการ ให้ความสำคัญในการสื่อสาร และกระตุ้นให้เกิดการไว้วางใจ (Autry, 2001: 20)

9. การเสริมพลังอำนาจ(Empowerment) เป็นวิธีการที่สอดคล้องในการเพิ่มการไว้วางใจให้กับผู้ตาม การเสริมพลังอำนาจเป็นศูนย์กลางองค์ประกอบที่คิดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ การเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ตามเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Wilkes, 1996; 25) การเสริมพลังอำนาจเน้นการทำงานเป็นทีมและสะท้อนกลับในคุณค่าแห่งความรักและความเสมอภาค ดังนั้นเพื่อให้การเสริมพลังอำนาจได้รับความสำเร็จพฤติกรรมของผู้นำจะต้องเป็นลักษณะของการดึงผู้ตามขึ้นมามากกว่าการผลักดัน เป้าหมายของการเสริมพลังอำนาจจะเป็นการสร้างผู้นำใหม่ในทุกระดับขององค์การ ผู้นำที่ฉลาดจะนำผู้อื่นสู่การเป็นผู้นำ(Manz, 1998: 99) ภาวะผู้นำแบบให้บริการเป็นการปรับเปลี่ยนองค์การในรูปแบบเดิมที่กลับฐานปิรามิดจากบนลงล่าง ผู้นำแบบให้บริการจะสร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นแนวทางกับผู้ตาม การมอบอำนาจการตัดสินใจที่จะให้บรรลุเป้าหมาย การมอบอำนาจนั้นเป็นการเชื่อมโยงการไว้วางใจและความโปร่งใส

กลุ่มที่ 2 คุณลักษณะเสริม 11 ประการ ประกอบด้วย

1. การสื่อสาร(Communication) ผู้นำจำเป็นต้องสื่อสารและชี้แจงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าความสำเร็จและประสิทธิผลของผู้นำทั้งหมดขึ้นอยู่กับพัฒนาศักยภาพของการสื่อสารทั้งสิ้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถโน้มน้าวจิตใจและทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในพันธกิจขององค์การ สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้เกิดความเป็นอันหนึ่งทามได้ คือรูปแบบวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นร่วมกัน จากพฤติกรรมที่มองเห็น และการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกัน(Snyder; et al. 1994: 100) ผู้นำจะให้คุณค่ากับการชี้แจงผ่านพฤติกรรมที่ทำให้วิสัยทัศน์สัมฤทธิ์ผลขึ้นได้ซึ่งนานัส(Nanus, 1992: 138-140) เรียกวิธีการนี้ว่า “วิสัยทัศน์สัญลักษณะ” (personifying the vision) โดยกล่าวว่ากระบวนการของวิสัยทัศน์จะยังไม่สมบูรณ์จนกว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ พร้อมทั้งยึดมั่นในวิสัยทัศน์ที่จะร่วมกันทำให้สำเร็จอย่างสูงสุด ผู้นำจะได้รับการยอมรับเมื่อผู้ตามมีความเข้าใจและยอมรับในวิสัยทัศน์นั้น

2. ความเชื่อถือ(Credibility) ในความหมายของความซื่อสัตย์และคุณธรรม คือการไว้วางใจระหว่างบุคคล ความเชื่อถือ คือ คุณสมบัติหรือศักยภาพ หรืออำนาจในการกระตุ้นให้เกิดการไว้วางใจ ผู้นำควรมีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ การไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความสามารถ (Russell; & Stone, 2002: 148 citing McKenna, 1989) ความเชื่อถือคือองค์ประกอบสำคัญของผู้นำที่ดี

ซึ่งผู้นำจะต้องได้รับการไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากผู้ตาม(Kouzes; & Posner. 1993: 17) การได้รับความเชื่อถือเป็นอิทธิพลต่อที่มาของการยอมรับความเป็นผู้นำอย่างชอบธรรม การได้รับการยอมรับอย่างชอบธรรมช่วยเพิ่มความเชื่อถือและการไว้วางใจ(Bass. 1990: 301) ความสามารถ บุคลิกที่น่าเชื่อถือ และอำนาจเป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำให้เกิดการไว้วางใจ(Russell; & Stone. 2002: 148 citing Hackman; & Johnson. 1996) นอกจากนี้การที่ผู้นำมีการอธิบายให้ผู้ตามด้วยความชำนาญและมีการชี้แจงอย่างสม่ำเสมอถึงวิธีการมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร รวมถึงเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับภาวะผู้นำอีกด้วย(Yulk. 1998: 199)

3. ความสามารถ(Competence) ความสามารถของผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจ ปัจจุบันผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในสิ่งใหม่ ๆ และมีความพยายามในการเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ตาม หลักสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำได้แก่ ความสามารถ แรงขับ และคุณธรรม (Bennis. 1997: 196) ผู้กำหนดวิสัยทัศน์จะต้องแสดงให้เห็นความจริงใจ ผู้นำอาจไม่แสดงออกแต่จะมีความเชื่อมั่นในคุณค่าและความสามารถของผู้ตาม(Greenleaf. 1977: 16) การสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตามผู้นำจำเป็นต้องแสดงให้เห็นความสามารถอย่างชัดเจน การมีมนุษยสัมพันธ์ บุคลิก ความชำนาญ ความน่าเชื่อถือ และความสามารถต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Maxwell. 1998: 58)

4. การให้การดูแล(Stewardship) เป็นส่วนหนึ่งของพื้นฐานการบริการ การให้การดูแลนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพย์สิน หรือการทำงานที่สามารถจัดอยู่ในสถานะของการไว้วางใจและการบริการ ผู้นำและผู้ตามจะมีการดูแลกัน โดยทั่วไปหรือดูแลองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งการให้การดูแลนี้ได้มีการกล่าวถึงในองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของกรีนลีฟ(Greenleaf) เช่นกัน การให้การดูแลได้ถูกจัดไว้ในส่วนของการเสริมพลังอำนาจที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องตระหนักในเรื่องนี้เปรียบเสมือนการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว การกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ(Block. 1993: 23-25) ซึ่งอาจเรียกสิ่งนี้ว่าเป็นกระบวนการของการให้การดูแลที่มาจากพื้นฐานของการบริการนั่นเอง การให้การดูแลมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ความซื่อสัตย์ และการตรวจสอบที่ไม่ได้มาจากเพียงการมอบอำนาจโดยตำแหน่งเท่านั้น

5. ทัศนวิสัย(Visibility) ผู้นำจะต้องมีการแสดงให้เห็นถึงทัศนวิสัยของพฤติกรรม และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแบบให้บริการที่มีประสิทธิภาพจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการนำ การเอาใจใส่ และการให้ความสะดวกสบายกับผู้ตาม(Cedar. 1987: 109) ผู้นำจะ

มีอิทธิพลต่อผู้ตามจากการที่ผู้ตามได้เห็นผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง(Bass, 1990: 13-14) แบบฝึกหัดที่ดีที่สุดสำหรับผู้ตามก็คือการได้มีแบบอย่างที่สามารถมองเห็นได้(Yulk, 1998: 199) การนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบให้บริกามาใช้กับองค์การเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติด้วยตนเองอยู่เป็นประจำ(Melrose, 1995: 150)

6. การจูงใจ(Influence) การวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงคือการจูงใจที่ไม่มากและไม่น้อยเกินไป(Maxwell, 1998: 11) การจูงใจเกิดขึ้นจาก 2 รูปแบบ คือ การจูงใจในรูปแบบของอำนาจ และการจูงใจในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยา(French; & Raven, 1985: 150) การจูงใจยังมีอีกหลายวิธี เช่น การโน้มน้าวจิตใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การให้คำปรึกษา บุคลิก การแลกเปลี่ยน การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ความถูกต้อง และแรงกดดัน วิธีการจูงใจที่มีประสิทธิผลมากที่สุดได้แก่ การชักชวน แรงบันดาลใจจากการได้เห็น และการให้คำปรึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริกาจะมีอิทธิพลและยอมรับในเรื่องของการจูงใจสูงที่สุด

7. การโน้มน้าวจิตใจ(Persuasion) ได้ถูกจัดอยู่ในองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริกาของกรีนลีฟ(Greenleaf) ที่ได้ระบุทางเลือก 3 ประการ ในการสร้างอำนาจของผู้นำซึ่งได้แก่ การบีบบังคับ การจัดการ และการโน้มน้าวจิตใจ คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงวิธีการใช้อำนาจด้วยการบังคับมาเป็นการโน้มน้าวจิตใจมีความถูกต้องและเหมาะสมกว่า(Greenleaf, 1977: 30) ผู้นำจะไม่พยายามควบคุมผู้ตามแต่จะแบ่งปันความคิดและค่านิยมในการพัฒนาความคิด และสร้างความคิดเห็นร่วมกัน(Crom, 1998: 6) การใช้อำนาจอย่างไม่เห็นแก่ตัวในการเพิ่มประสิทธิภาพและประโยชน์ขององค์การ(Neuschel, 1998: 175) สิ่งนี้คือการใช้อำนาจอย่างมีจริยธรรม

8. การรับฟัง(Listening) เป็นอีกวิธีของภาวะผู้นำแบบให้บริกา การรับฟังการอธิบาย การแสดงความพึงพอใจโดยการรับฟัง ผู้นำแบบให้บริกาจะต้องมีการถาม ฟัง และการได้ยิน(Batten, 1997: 53) การที่ผู้นำมีการรับฟังผู้ตามอย่างเปิดกว้างมีอิทธิพลต่อการทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ “การสื่อสารที่เป็นเลิศคือการเป็นผู้รับฟังที่ยิ่งใหญ่” (Baggett, 1997: 11) งานวิจัยส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าผู้นำควรต้องมีการฝึกฝนในการเป็นผู้ฟัง การเข้าร่วมในการรับฟังจะมีส่วนช่วยเพิ่มความชัดเจนของการสื่อสาร ผู้นำจะได้รับประโยชน์จากการเป็นผู้ฟังเพราะการเรียนรู้จะได้รับการรับฟัง ยิ่งไปกว่านั้นการรับฟังมีส่วนสำคัญต่อมุมมองของการกระจายอำนาจและการเสริมพลังอำนาจอีกด้วย

9. การให้กำลังใจ(Encouragement) ผู้นำแบบให้บริกาเชื่อว่าการให้กำลังใจผู้ตามจะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจ ผู้นำแบบให้บริกา คือ ผู้ให้กำลังใจ ผู้ถ่ายทอดความรู้ และผู้ให้ความสบายใจ

(Turner. 2000: 151) ผู้นำควรให้กำลังใจสมาชิกในการทำงาน มุ่งมั่นในความเจริญก้าวหน้าของผู้อื่นซึ่งคุณลักษณะนี้คือคุณแจสำคัญในการเสริมพลังอำนาจผู้ตาม การทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ (Nix.1997: 28) เป็นที่ยืนยันว่าเป็นหนึ่งในห้าของการให้กำลังใจที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพของผู้นำ คือการให้ผู้ตามตระหนักถึงการมีส่วนร่วม ส่วนที่เหลืออีก 4 ข้อ คือ การสื่อสารที่ชัดเจน การมีจริยธรรมพลังในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการเสริมพลังอำนาจ(Russell; & Stone. 2002: 152 citing Bennis; & Goldsmith. 1997)

10. การให้ความรู้(Teaching) เปรียบเสมือนการเพิ่มอำนาจในตัวของผู้นำ ผู้นำจะนำเอาความสามารถของผู้ตามทำให้เกิดการพัฒนาและความก้าวหน้า ผู้นำจะเป็นผู้จัดรูปแบบ ปรับแต่งวัตถุประสงค์ คุณค่า และเป้าหมายให้กับผู้ตามโดยให้ผู้ตามได้เรียนรู้จากบทบาทที่เป็นจริงของผู้นำ (Burns. 1978: 425) บทบาทของผู้นำถือเป็นส่วนหนึ่งของการคงไว้ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการสอนก็เปรียบเสมือนการให้บริการ บทบาทของผู้นำคือการเรียนรู้อย่างหนึ่งและผันมาเป็นหลักการสอนอย่างมีคุณค่าที่ผู้ตามสามารถนำมาใช้ในการนำตนเอง(Fairholm. 1997: 64) การให้ความรู้ของผู้นำควรใช้ในวิธีของโซเครติส คือ การตั้งคำถามที่กระตุ้นให้เกิดคำตอบ โดยผู้ตามจะได้เรียนรู้จากความจริงที่มาจากรูปแบบของตัวอย่างที่สมบูรณ์

11. การมอบอำนาจ(Delegation) ภาวะผู้นำแบบให้บริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจ การรับผิดชอบ และการฝึกการเป็นผู้นำร่วม(Neuschel. 1998: 151) การมอบอำนาจเป็นการเสนอโอกาสและการให้กำลังใจแก่ผู้ตามให้มีสิทธิ์และร่วมรับผิดชอบ ผู้นำแบบให้บริการจะแบ่งความรับผิดชอบและอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามได้รับในสิ่งที่ต้องการ(Wilkes. 1996: 24) ผู้นำยังสามารถเสริมพลังอำนาจ และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามด้วยการปรับโครงสร้างขององค์กร และสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความรู้สึกของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น การมอบอำนาจก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในการตัดสินใจที่นำไปสู่ความเป็นฉันทามติ มีความสมบูรณ์ และพัฒนาการบริหารเวลาของผู้นำ ผู้นำที่สามารถยกระดับการมอบอำนาจการทำงานได้มากจะเป็นเสมือนเครื่องวัดความสำเร็จ(Sanders. 1994: 138)

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของรัชเชลและสโตน(Russell; & Stone) สามารถสรุปโดยรวมได้ว่า องค์ประกอบทั้งหมดที่ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ การไว้วางใจ การบริการ การเป็นแบบอย่าง การบุกเบิก การแสดงความพึงพอใจในผู้อื่น การเสริมพลังอำนาจ และ การสื่อสาร การนำเชื่อถือ ความสามารถ การให้การดูแล ทัศนวิสัย การจูงใจ การ

โน้มน้าวจิตใจ การรับฟัง การให้กำลังใจ การให้ความรู้ การมอบอำนาจ เป็นเพียงการนำรูปแบบโครงสร้างของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริกาในขั้นพื้นฐาน และมีการนำมาใช้เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำองค์การสมัยใหม่อย่างมากมาย และนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่มั่นคง

2.3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริกาของแพตเตอร์สัน (Patterson. 2003: 1-7)

งานวิจัยภาวะผู้นำแบบให้บริกาของแพตเตอร์สัน(Patterson) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริกาของผู้นำองค์การ โดยได้นำมาขยายต่อจากภาวะผู้นำแบบให้บริกาที่มีการนำมาเสนอครั้งแรกโดยกรีนลีฟ(Greenleaf) งานวิจัยครั้งนี้เป็นการอธิบายความพิเศษในการบริกาของผู้นำต่อผู้ตามในแต่ละข้อ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการบริกาผู้ตามมาเป็นอันดับแรกจากนั้นจึงเป็นการตอบสนองต่อองค์การ เพราะเชื่อว่าหากผู้นำองค์การให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามก็จะทุ่มเทความสามารถเป็นทวีคูณเพื่อเติมเต็มวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์การได้อย่างดีเลิศ แพตเตอร์สัน(Patterson) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริกาใน 7 ประการที่สามารถพิสูจน์ความเป็นผู้นำแบบให้บริกาที่เป็นศูนย์รวมจิตใจไว้ดังนี้

1. การไม่เห็นแก่ตัว(Altruism) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือผู้ตามอย่างแท้จริงโดยไม่ได้หวังผลตอบแทน เสียสละและเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้ตามโดยไม่คำนึงในเรื่องของผลประโยชน์ เป็นแบบอย่างที่ดีก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำจะมีความสุขอย่างแท้จริงกับการได้ช่วยเหลือผู้ตาม ผู้นำองค์การจะทำในสิ่งที่ดีที่สุดให้กับผู้ตามเพราะพวกเขาคือสมาชิกขององค์การ

2. การเสริมพลังอำนาจ(Empowerment) จากการศึกษาการปฏิบัติงานในองค์การจะพบว่าผู้ตามมีความต้องการการเสริมพลังอำนาจอยู่เสมอในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และการได้รับมอบอำนาจ สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ง่ายโดยเฉพาะบุคคลที่ยังไม่มีความชำนาญเพียงพอ ดังนั้นการเสริมพลังอำนาจจึงอาจทำได้ด้วยการที่ผู้นำให้บริกาด้านความรู้ในการฝึกอบรม การหมุนเวียนหน้าที่ และการพัฒนา การเสริมพลังอำนาจเป็นการที่ผู้นำให้ความรู้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่อง

3. การนอบน้อม(Humility) เป็นลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีการยอมรับโดยไม่ต้องการคำตอบมีส่วนทำให้องค์การเป็นองค์การที่ดีและสู่ความเป็นเลิศ ดังจะพบได้จากผู้นำแบบให้บริกาที่ยอมรับอย่างนอบน้อมในการเรียนรู้ถึงแม้ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญแล้วก็ตาม แต่การยอมรับการเรียนรู้จากความผิดพลาด หลีกเลียงการได้รับคำสรรเสริญเยินยอ แต่จะทุ่มเทให้กับการสร้างทีมงาน

4. ความรัก(Love) ภาวะผู้นำแบบให้บริการจะเป็นผู้ที่ให้ความสนใจและเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างแท้จริงไม่ใช่เพียงการทักทายเมื่อพบกัน โดยมีผู้กล่าวถึงความรักที่มีให้แก่กันในองค์กรของภาวะผู้นำแบบให้บริการว่า หมายถึงการดูแลผู้ตามด้วยใจมิใช่จากฝีมือการทำงาน สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้เวลาในการปลูกฝังโดยมีหลักฐานในทางปฏิบัติ เช่นอดทนในการแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างสุภาพ อ่อนโยนให้ความเอาใจใส่คุณภาพชีวิตการทำงาน และตอบรับความต้องการของผู้ตามด้วยความเห็นใจ

5. การบริการ(Service) เป็นลักษณะของการกล่าวขำว่าผู้นำแบบให้บริการคือผู้ให้บริการแต่ความสำคัญในการเน้นที่ไม่ได้เป็นเพียงแค่ทัศนคติ ผู้นำแบบให้บริการเลือกที่จะให้ความสนใจผู้ตามมากกว่าสนใจตนเอง การมองของภาวะผู้นำที่เสมือนพันธกิจที่มีชีวิต ผู้นำแบบให้บริการจะรับผิดชอบในการบริการ ให้ความเชื่อมั่นในการมีส่วนร่วมของผู้ตามโดยการให้เวลา ให้พลัง ให้ความเอาใจใส่ และให้ความเห็นอกเห็นใจ แก่นแท้ของภาวะผู้นำแบบให้บริการคือคุณสมบัติที่สืบทอดในรูปแบบของการรับใช้ งานวิจัยของแพตเตอร์สัน(Patterson) พบว่าการบริการนั้นจะรวมถึงภาระหน้าที่ในการรับผิดชอบผู้ตาม โดยผู้ตามสามารถเข้าใจได้ถึงบริการที่ได้รับจากผู้นำ

6. การไว้วางใจ(Trust) พลังแห่งการไว้วางใจนั้นเป็นสิ่งเล็กๆ แต่ผู้นำแบบให้บริการต้องใช้เวลาอย่างมากในการสร้างความรู้สึกนี้ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกันทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง และมีผลเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีม สร้างความมั่นคงให้กับบุคคลในองค์กรและลดความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การไว้วางใจในภาวะผู้นำแบบให้บริการจะทำให้องค์กรมีความอบอุ่น มีการยอมรับ และสร้างสรรค์บรรยากาศของการมีส่วนร่วมอย่างเปิดเผย มีผลต่อระบบการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง

7. การมีวิสัยทัศน์(Vision) ในภาวะผู้นำแบบให้บริการไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่ผู้ตามขององค์กรนำมายึดถือเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการผลักดันให้ผู้ตามใช้ความพยายามและความสามารถในทางปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์นั้น เป็นการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในผลงานที่นำไปสู่การยกระดับคุณภาพที่สูงขึ้นของผู้ตามและความก้าวหน้าในที่สุด

สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของแพตเตอร์สัน(Patterson) จะเน้นในเรื่องการวางพื้นฐานขององค์กร การส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม กระตุ้นและผลักดันให้ผู้ตามแสดงศักยภาพของตนจนสามารถปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพในระดับสูงกว่าที่เคยคาดไว้เป็นการบ่มเพาะที่ต้องใช้เวลาแต่จะสามารถทำให้องค์กรเกิดความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง มั่นคง และยั่งยืน

2.3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของลอบ (Laub, 2003: online)

ในงานวิจัยของลอบ(Laub)จะเป็นการเน้นในเรื่องของการทำให้องค์การมีความเข้มแข็งโดยพัฒนารูปแบบขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการที่สนับสนุนการเห็นคุณค่าและการพัฒนาคน การสร้างชุมชน และการใช้อำนาจอย่างมีคุณธรรม องค์การที่มีความเข้มแข็งจะเป็นองค์การที่ผู้นำมีการแสดงออกของภาวะผู้นำแบบให้บริการอย่างชัดเจนในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ และการแสดงออกของผู้นำที่เห็นคุณค่าของผู้ตามในการเติมเต็มสิ่งที่ขาดเป็นครั้งแรกหลังจากนั้นสิ่งที่ได้กลับมาคือความเข้มแข็ง และพลังอำนาจขององค์การ ภาวะผู้นำแบบให้บริการเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีบทบาทและได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณที่ไม่ได้มีการกำหนดเป็นตัวระบบแต่มาจากการวิเคราะห์เชิงประสบการณ์ที่มาสสนับสนุน เป็นกรอบงานที่มาจากการคาดเดา และนำมาจัดเป็นรูปแบบที่ให้อำนาจต่อการทำงานที่สร้างขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยให้ความหมายว่าเป็นการวิจัยที่พัฒนามาจากรูปแบบของประสบการณ์

ลอบ(Laub)แห่งองค์การประเมินภาวะผู้นำหรือ Organizational Leadership Assessment (OLA Group)ได้อธิบายถึงองค์การที่มีความเข้มแข็งว่าควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การแสดงออกของอำนาจอย่างมีคุณธรรม(Display Authenticity) องค์การที่มีความเข้มแข็งจะมีการมองผู้นำที่แตกต่างออกไป โดยผู้นำจะมีลักษณะที่เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ จริงใจ มีการผลักดันสมาชิก ไม่ใช่ผู้นำที่อยู่เหนือผู้ตามตำแหน่ง ซึ่งตำแหน่งจะเป็นการบอกความเป็นผู้นำในเรื่องของความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่เป็นการบอกที่คุณค่า ผู้นำในองค์การที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นจะแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติของอำนาจความเป็นผู้นำที่มีลักษณะที่เปิดเผย ให้ความสนใจที่จะเรียนรู้ มีความซื่อสัตย์และจริงใจอย่างแท้จริง

2. การเห็นคุณค่าของผู้อื่น(Value People) คือ การที่ผู้นำจะเห็นคุณค่าผู้ตามแม้ผู้ตามจะมีความแตกต่าง ให้คุณค่าในความสามารถของผู้ตามและนำความสามารถนั้นมาพัฒนา ผู้นำจะไม่กำหนดงานในผู้ตามเพื่อจุดประสงค์หรือประโยชน์ของผู้นำแต่จะยอมรับคุณค่าที่แท้จริงของผู้ตามที่ปัจจุบัน ไม่ใช่เพียงเพื่อการหวังผลของผู้นำในอนาคต มีการยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้ตาม โดยให้ความสำคัญในศักยภาพที่ติดตัวมา ให้ความจริงใจที่เปรียบเสมือนของขวัญแก่ผู้ตาม และร่วมทำงานในองค์การโดยยอมรับและให้เห็นความสำคัญในคุณค่าของผู้ตาม โดยการให้บริการ ให้ความเชื่อถือและความไว้วางใจ

3. การพัฒนาผู้อื่น (Develop People) คือ การที่ผู้นำองค์กรมีความรับผิดชอบในการนำสมาชิกขององค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างเต็มศักยภาพ ที่เปรียบดังการให้บริการและการนำพยายามสร้างเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตามสภาพแวดล้อมอย่างเป็นพลวัตร กระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้าและการพัฒนา นำความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาเป็นโอกาสของการเรียนรู้ ผู้นำมีความเชื่อว่าบุคคลจะมีคุณค่าที่เป็นอยู่ปัจจุบันและที่เป็นไปได้ในอนาคต รับผิดชอบช่วยเหลือให้ผู้ตามตระหนักถึงความสามารถที่ทำได้ สนับสนุนให้ได้รับการเรียนรู้ ให้เข้าใจรูปแบบของพฤติกรรมที่เหมาะสม สร้างเสริมความก้าวหน้าอย่างถูกต้อง

4. การสร้างเสริมชุมชน (Build Community) คือ การที่ผู้นำจะมองผู้ร่วมงานในการเป็นผู้ร่วมสร้างเสริมชุมชนที่เกิดจากความรัก ความเอาใจใส่ การแบ่งปันวิสัยทัศน์ ต่อต้านจุดประสงค์ของการทำงานที่เพียงเพื่อให้แล้วเสร็จแต่จะคำนึงถึงการทำงานที่สร้างความสัมพันธ์และมิตรภาพของสมาชิก ผู้นำจะคำนึงถึงคุณภาพของผลงานที่มาจากการทำงานด้วยสัมพันธ์ภาพที่ดีจะเป็นความสำเร็จที่มีคุณภาพอย่างแท้จริงและมั่นคง มีการช่วยเหลือและการบริการซึ่งกันและกัน ผู้นำแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของการสร้างชุมชน ที่มาจากการสร้างมิตรสัมพันธ์ที่ดีให้ความสำคัญและคุณค่าของความต่างและการทำงานที่มาจากความร่วมมือร่วมใจ

5. การส่งเสริมภาวะผู้นำ (Provide Leadership) คือ การที่ผู้นำมีการส่งเสริมความเป็นผู้นำให้กับผู้ตาม การได้เรียนรู้ภาวะผู้นำจะช่วยให้เกิดการเริ่มต้น สร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะไม่ละเลยต่อการแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสม สิ่งนี้ไม่ได้เป็นแรงขับเพื่อให้ผู้ตามเกิดความทะเยอทะยานแต่เพื่อให้ได้รับในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุด โดยการทำให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของอนาคต การเริ่มต้น และการเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายที่แท้จริง

6. การแบ่งปันภาวะผู้นำร่วม (Share Leadership) คือ การที่ผู้นำมีอำนาจโดยเข้าใจถึงการนำอำนาจนั้นมาใช้ ผู้นำจะแบ่งปันให้สมาชิกในองค์กรมีอำนาจร่วมกันในการนำองค์กร รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้เกิดความแข็งแกร่งในองค์กร โดยประกอบด้วยการร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์ การกระจายอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบ

สรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการตามแนวคิดของลาบ (Laub) เน้นความสำคัญในเรื่องการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร โดยให้ผู้ตามมีความเข้าใจ ผู้นำเห็นคุณค่าและความสำคัญของผู้ตาม ให้การยอมรับ สร้างความรู้สึกของการทำงานที่มาจากความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในองค์กร มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกก้าวขึ้นสู่การเป็น

ผู้นำแบบให้บริการอย่างเข้มแข็ง โดยมีองค์ประกอบหลักสำคัญทั้ง 6 ประการ ได้แก่ การแสดงออกของอำนาจอย่างมีคุณธรรม การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การเสริมสร้างชุมชน การส่งเสริมความเป็นผู้นำ และการแบ่งปันภาวะผู้นำร่วม

2.3.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของเพจและหว่อง (Page; & Wong, 2003: 1-10)

เพจและหว่อง(Page; & Wong) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการที่มีทั้งหมด 12 ประการมาทำการจัดแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ตัวกำหนดคุณลักษณะ(Character-Orientation) โดยบอกถึงความเป็นตัวตนของบุคคลนั้นที่มีความเป็นผู้นำในตัวเอง เป็นการกำหนดทัศนคติการปลูกฝังลักษณะของการให้บริการที่เน้นที่คุณค่าของบุคคล ความเชื่อถือและแรงจูงใจซึ่งประกอบด้วย ความซื่อสัตย์(Integrity) การนอบน้อม(Humility) การบริการ(Service)

กลุ่มที่ 2 ตัวกำหนดบุคคล(People-Orientation) เป็นการสร้างสัมพันธภาพของผู้นำเพื่อให้ทราบว่าควรทำอย่างไรในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยเน้นที่สัมพันธภาพของผู้นำกับผู้ตามและความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้อื่น ได้แก่ การดูแล(Caring for others) การเสริมพลังอำนาจ(Empowering others) การพัฒนา(Developing others)

กลุ่มที่ 3 ตัวกำหนดหน้าที่(Task-Orientation) เป็นการกระทำที่เป็นตัวกำหนดว่าผู้นำจะต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นที่หน้าที่และความสามารถที่จำเป็นของผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์(Vision) การตั้งเป้าหมาย(Goal setting) การนำ(Leading)

กลุ่มที่ 4 ตัวกำหนดกระบวนการ(Process-Orientation) เป็นการจัดการที่กำหนดว่าผู้นำควรทำอย่างไรในการทำให้องค์การมีความเข้มแข็ง โดยให้คำเนิ่งถึงกระบวนการสร้างเสริมประสิทธิภาพให้กับองค์การ เน้นความสามารถของผู้นำในการจัดรูปแบบและการพัฒนาที่เข้ากันและสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบเปิด ซึ่งประกอบด้วย การเป็นแบบอย่าง(Modeling) การสร้างทีมงาน(Team building) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(Share decision-making)

สรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการตามแนวคิดของเพจและหว่อง(Page; & Wong) คือ การจัดรูปแบบขององค์การที่มีการอธิบายลักษณะแยกย่อยออกมาแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อให้เข้าใจถึงหัวใจของภาวะผู้นำแบบให้บริการและเพื่อความเข้าใจในการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยกำหนดหัวใจ

ที่สำคัญเป็น 4 กลุ่ม คือตัวกำหนดคุณลักษณะ ตัวกำหนดบุคคล ตัวกำหนดหน้าที่ และตัวกำหนดในกระบวนการ

2.3.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของเดนนิสและ โบคาเนีย (Dennis; & Bocarnea. 2005: 600-615)

เดนนิส และ โบคาเนีย(Dennis; & Bocarnea) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบให้บริการโดยวัตถุประสงค์ในการหาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบให้บริการตามทฤษฎีของแพตเตอร์สัน(Patterson) ใน 7 องค์ประกอบที่ได้แก่ การไม่เห็นแก่ตัว(Altruism) การเสริมพลังอำนาจ(Empowerment) การนอบน้อม(Humility) ความรัก(Love) การบริการ(Service) การไว้วางใจ(Trust) และการมีวิสัยทัศน์(Vision)

จากการศึกษาทางประวัติศาสตร์แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ มากมายที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตามเช่น ความหวังเหินกับความอิจฉา, การเห็นคุณค่ากับศีลธรรม ความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ และการดูแล เป็นการเสริมสร้างความดีที่แสดงออกมาในรูปของคุณภาพ ความคิดทางศีลธรรมของบุคคล หรือความเป็นเลิศทางศีลธรรม

1. ความรัก(Love) คือ มุมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม(Patterson. 2003: 1-7) พื้นฐานขององค์การที่สำคัญเปรียบเสมือนกฎทองคำที่ว่า “จงปฏิบัติต่อผู้อื่นเสมือนปฏิบัติต่อตนเอง” โดยผู้นำจะต้องพิจารณาผู้ตามอย่างแท้จริงไม่ใช่เพียงมองผ่าน เช่นในเรื่องของความต้องการ และสิ่งที่ยังขาดอยู่ของผู้ตาม การบริการและความรักอันแท้จริงนั้นจะทำงาน โดยเปรียบเทียบมือที่ประสานกัน (Mitroff; & Denton. 1999: 83-94) ผู้นำแบบให้บริการที่แท้จริงนั้นจะคำนึงถึงผู้อื่นและให้ความเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ตาม(Crom. 1998: 6)

2. การนอบน้อม(Humility) คือ ความสามารถที่ส่งผลต่อมิติแห่งการบรรลุผลสำเร็จและทัศนคติความเป็นเลิศทางปัญญา เป็นการฝึกการยอมรับในตนเองซึ่งจะหมายถึงความเป็นตัวตนของตนเองอย่างแท้จริงที่ไม่มุ่งเน้นเพื่อตนเองแต่เป็นการมุ่งเน้นเพื่อผู้อื่น การนอบน้อมในที่นี้จะไม่ได้หมายถึงการมองเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นแต่เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการรู้จักประเมินตนเองที่มุ่งหวังเพื่อตนเองน้อยที่สุด(Sandage; & Wiens. 2001: 201-219) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะคงไว้ซึ่งการแสดงความนอบน้อมต่อตนเองและให้ความเคารพต่อผู้ตามและรับรู้ในความร่วมมือของการทำงานเป็นทีม(Crom. 1998: 6)

3. การไม่เห็นแก่ตัว(Altruism) เป็นการปฏิบัติของผู้นำในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยลดการเห็นแก่ตัวลง มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสียสละโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของตนเอง พฤติกรรมของ

การไม่เห็นแก่ตัวเปรียบเสมือนพฤติกรรมของอาสาสมัครที่มีความตั้งใจจะให้เกิดประโยชน์กับผู้อื่นโดยมิได้หวังผลทางรางวัล เป็นการคาดหวังอย่างมีคุณธรรม การไม่เห็นแก่ตัวทั้งหลายนั้นมีใช่เป็นเพียงการกระทำที่มาจากความรักแต่รวมถึงการให้น้ำหนักของการเอาใจใส่ซึ่งแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ (Eisenberg, 1986: 1) รูปแบบของการไม่เห็นแก่ตัวสามารถแสดงออกได้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ การกระทำ การสื่อสาร และการมีคุณธรรม(Jencks, 1990: 53-67)

4. การมีวิสัยทัศน์(Vision) คือ การกระทำ หรือ การจินตนาการที่จะทำให้เห็นเหมือนการหยั่งรู้หรือการมองการไกล วิสัยทัศน์ คือรูปภาพแห่งอนาคตที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ดี การแบ่งปันวิสัยทัศน์เหมือนเป็นการเสริมแรงและการบริการแก่ผู้ตาม (Blanchard, 2000: 5) นอกจากนั้น ยังเป็นการที่ผู้นำให้ผู้ตามร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มาจากวิสัยทัศน์ในตัวของบุคคลของผู้ตามด้วย เป็นการคาดหวังในสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าที่เป็นการนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องมีความฝัน โดยการนำสิ่งที่เกิดขึ้นจากอดีตและการเล็งผลของอนาคต เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำนำความได้เปรียบทางโอกาสที่มีอยู่มาใช้ในปัจจุบัน(Fairholm, 1997: 198) การมุ่งเป้าอนาคตเป็นสิ่งที่สำคัญมากและผู้นำแบบให้บริการจะต้องทำให้บังเกิดขึ้น สิ่งนี้คือรูปแบบที่สำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริการของกรีนลิฟ(Buchen, 1998: 25-34) ผู้นำจะต้องนำชีวิตให้บรรลุวิสัยทัศน์และทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นที่จะเห็นอนาคตที่มีความเป็นไปได้รออยู่ข้างหน้า(Kouzes; & Posner, 1997: 4) ผู้นำจะต้องทำให้เห็นความหมายของการแบ่งปันวิสัยทัศน์ โดยการทำวิสัยทัศน์ให้เป็นศูนย์กลางที่แสดงให้เห็นในทางปฏิบัติมากกว่าเป็นการตีกรอบหรือการบังคับ(Bennis, 2002: 105)

5. การไว้วางใจ(Trust) การไว้วางใจเปรียบเสมือนข้อตกลงที่ซื่อสัตย์ของสมาชิกที่มีความเชื่อถือ และความมั่นใจต่อกัน การไว้วางใจคือคุณลักษณะที่เป็นรากฐานของผู้นำแบบให้บริการ ผู้นำจะให้ความไว้วางใจด้วยวิธีการแนะนำ การเสริมพลังอำนาจ และการ โน้มน้าวจิตใจ การไว้วางใจถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำอย่างแท้จริง โดยคุณค่าที่แท้จริง และความซื่อสัตย์จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลต่อบุคคล และระหว่างบุคคลต่อองค์การ(Hauser; & House, 2000: 230) หากผู้นำที่กระทำตามสิ่งที่พูดจะเป็นการสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ตาม รวมไปถึงการที่ผู้นำยอมเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นจะทำให้มีความไว้วางใจในตัวผู้นำจากผู้ตามเพิ่มมากขึ้นไปอีก(Melrose, 1995: 292)

6. การบริการ(Service) การบริการในที่นี้รวมไปถึงพันธกิจของการรับผิดชอบต่อผู้อื่น ผู้นำจะมีความเข้าใจอย่างดีว่าการบริการคือศูนย์รวมของภาวะผู้นำแบบให้บริการ รูปแบบของผู้นำคือ

พฤติกรรมในการบริการ เจตคติ และการเห็นคุณค่าของผู้อื่น การบริการเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถตรวจสอบได้ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติต่อใครและอย่างไรในทุกสถานะ โดยแนวคิดภาวะผู้นำแบบให้บริการได้เสริมในเรื่องของการบริการว่าเป็นการเป็นผู้มีจิตสำนึกในการรับผิดชอบ.

7. การเสริมพลังอำนาจ(Empowerment) คือ การมอบความไว้วางใจให้กับผู้ตาม ผู้นำแบบให้บริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการเป็นผู้รับฟัง การทำให้ผู้อื่นรู้สึกมีความสำคัญ การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การให้คุณค่าในความรักและความเสมอภาค การบริการของผู้นำเปรียบเสมือนรูปแบบของการเสริมพลังอำนาจที่มีให้กับผู้ตามและเห็นคุณค่าในความต่างของบุคคล การให้ความเข้าใจในสมมติฐานเบื้องต้นและข้อมูลที่มีประเด็นสำคัญของความเป็นมาจะช่วยเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตามได้ค้นพบจุดมุ่งหมายของงานและสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ การเสริมพลังอำนาจถือเป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจในการวางแผน และการตัดสินใจของผู้ตาม(Mcgree-Cooper; & Trammell, 2002: 144) การเสริมพลังอำนาจได้แยกออกเป็น “การเสริมพลังอำนาจแท้” กับ “การเสริมพลังอำนาจเทียม” การเสริมพลังอำนาจเทียมคือการพยายามให้อำนาจแก่พนักงานหรือผู้ตาม โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสัมพันธภาพทางศีลธรรมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่การเสริมพลังอำนาจแท้ เป็นการเปลี่ยนสิทธิหรืออำนาจ ความรับผิดชอบ และหน้าที่ของทั้งผู้นำและผู้ตามอย่างแท้จริง(Ciulla, 1998: 84)

สรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการตามแนวคิดของเดนนิสและ โบคาเนีย(Dennis; & Bocamea) เป็นการพัฒนารูปแบบขององค์ประกอบของแพตเตอร์สัน(Patterson) ใน 7 ประการ ที่เป็นการอธิบายเน้นย้ำในเรื่องของการไม่เห็นแก่ตัว(altruism) การเสริมพลังอำนาจ(empowerment) การถ่อมถ่อม(humility) ความรัก(love) การบริการ(service) การไว้วางใจ(trust) และการมีวิสัยทัศน์(vision) เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือและนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่สร้างขึ้น ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวมีค่าความเชื่อมั่นและการทำนายที่นำมาใช้วัดภาวะผู้นำแบบให้บริการตามทฤษฎีของแพตเตอร์สัน(Patterson) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของแวดเดล (Waddell, 2006: online)

จากการศึกษางานวิจัยของแวดเดล(Waddell) พบว่าได้มีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบให้บริการของแพตเตอร์สัน(Patterson) ในเรื่องของโครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการในการประเมินเครื่องวัดภาวะผู้นำแบบให้บริการและอธิบายถึงเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามของ Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจที่มาจากภายนอกและภายในของภาวะผู้นำแบบ

ให้บริการ ซึ่งเป็นงานวิจัยที่อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ได้แก่

1. ความรัก(Love) หมายถึง ความรักในรูปแบบที่มีศีลธรรม เหมาะสมกับบุคคล เวลา และอย่างมีเหตุผล รวมถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมในอำนาจและการตัดสินใจ(Winston, 2002: 5)

2. การนอบน้อม(Humility) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงการให้เกียรติผู้ตามในการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีการแสดงออก ผู้นำให้เวลาและใช้โอกาสในการเข้าถึงผู้ตาม ซึ่งถือเป็นวิธีการสื่อสารที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเลิศระหว่างผู้นำและผู้ตาม(Melrose, 1995: 125)

3. การไว้วางใจ(Trust) หมายถึง ระดับความเชื่อมั่นในบุคคล ในความสามารถ ในความตั้งใจ การไว้วางใจช่วยสร้างบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจที่ดีระหว่างบุคคลและองค์การส่งผลให้เกิดการเพิ่มระดับการบริการของทั้งสองฝ่ายคือทั้งผู้นำและผู้ตาม

4. การไม่เห็นแก่ตัว(Altruism) หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้อื่นก่อนปฏิบัติกับตนเอง รวมถึงความรู้สึกในหน้าที่และความจงรักภักดี การไม่เห็นแก่ตัว เป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยมิได้มุ่งหวังผลเพื่อตนเอง

5. การบริการ(Service) หมายถึง การที่ผู้นำช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งการบริการนี้จะเป็นตัวกระตุ้นในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวช่วยเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและสามารถบรรลุความสำเร็จร่วมกัน

6. การมีวิสัยทัศน์(Vision) หมายถึง สิ่งที่ผู้นำและผู้ตามได้ร่วมกันวางนโยบาย ให้ความเข้าใจร่วมกัน และตั้งใจที่จะทำในสิ่งที่ได้วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

7. การเสริมพลังอำนาจ(Empowerment) หมายถึง การที่ผู้ตามได้รับการบริการที่เป็นข้อมูลความรู้ การได้รับความไว้วางใจจากผู้นำ เป็นส่วนสำคัญในการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ตาม

สรุป การนำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของแวดเดล(Waddell) เป็นการนำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการที่พัฒนามาจากงานวิจัยของแพตเตอร์สัน(Patterson) ในการนำมาทดสอบเครื่องมือที่ใช้แบบวัดMBTI ที่ประกอบด้วย ความรัก(Love) การนอบน้อม(Humility) การไว้วางใจ(Trust) การไม่เห็นแก่ตัว(Altruism) การบริการ(Sevice) การมีวิสัยทัศน์(Vision) และการเสริมพลังอำนาจ(Empowerment)

2.3.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของพูน (Poon, 2006: 1-10)

พูน(Poon) ได้ทำการศึกษารูปแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการที่สนับสนุนในเรื่องของบทบาทการเป็นผู้ให้คำปรึกษาและการพัฒนาบุคคลที่เป็นการถ่ายทอดความรู้ความสามารถของบุคคลสู่บุคคล เป็นการนำสู่การพัฒนาองค์การที่เน้นการให้คำปรึกษาและการดูแลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ การให้คำปรึกษา และการแนะนำสามารถแสดงออกได้ในหลายรูปแบบ โดยทั่วไปได้แก่ การถ่ายทอดทางประสบการณ์จากบุคคลสู่บุคคลซึ่งมีความสำคัญในการช่วยให้ไปถึงเป้าหมายและช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพได้

จากผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของพูน(Poon) ที่มีประสิทธิผลต่อองค์การพบว่าการให้คำแนะนำปรึกษามีความสัมพันธ์ที่แบ่งเป็นหลักใหญ่ 3 ส่วนได้แก่

1. การดูแลให้คำแนะนำปรึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางด้านความสัมพันธ์(Mentoring involves a relationship) เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ที่สมบูรณ์ การปฏิบัติต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ขึ้นกับการทำงานของประสบการณ์เฉพาะทางจำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นจากการคาดหวังในการทำหน้าที่อย่างเต็มที่และเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

2. การให้คำแนะนำปรึกษาที่ทำให้ได้รับการเรียนรู้(Mentoring entails learning) เป็นความสัมพันธ์ตามธรรมชาติที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ การเน้นย้ำในเนื้อหา ผู้นำมุ่งมั่นให้ผู้ตามได้เพิ่มความสามารถจากการเรียนรู้มากกว่าความมุ่งมั่นในเรื่องของสัมพันธภาพ โดยสิ่งที่เกิดขึ้นของบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันที่มาจากการเรียนรู้และการสร้างความเจริญก้าวหน้า ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ที่มาจากการศึกษาช่วยให้เกิดความสะดวกต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคลและการพัฒนาความเป็นมืออาชีพที่นำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีการพัฒนาต่อไป

3. การให้คำแนะนำปรึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำ(Mentoring and leadership development) การให้คำแนะนำปรึกษาเป็นส่วนประกอบของกลยุทธ์ความสำเร็จในอาชีพการงาน ทั้งนี้การให้คำแนะนำปรึกษายังเป็นวิธีการที่นำมาใช้กับองค์การปัจจุบันที่เน้นในเนื้อหาของการเสริมสร้างการบริหารการทำงานร่วมกัน การสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมพลังอำนาจ ในภาพของการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่และมีความเป็นเลิศอย่างสมบูรณ์ การให้คำแนะนำปรึกษามีส่วนในการเพิ่มความสะดวกต่อการทำให้บรรลุผลของบุคคลและความสำเร็จขององค์การ

พูน(Poon, 2006: 5-7) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการและการให้คำแนะนำ
 ปรึกษาไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ความรักอย่างมีศีลธรรม (moral love)
2. การนอบน้อมและการไม่เห็นแก่ตัว (humility and altruism)
3. การตระหนักรู้ในตนเองและการใช้อำนาจ (self-awareness and authenticity)
4. ความซื่อสัตย์และการไว้วางใจ (integrity and trust)
5. การเสริมพลังอำนาจและการบริการ (empowerment and service)

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการตามแนวคิดของพูน(Poon) สรุปได้ว่าเป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแบบให้บริการในด้านประสิทธิภาพและด้านการให้คำปรึกษา ซึ่งถือได้ว่าการให้คำปรึกษาเป็นบทบาทสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาตนเองและความเป็นมืออาชีพ รวมถึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพด้วย จากการศึกษาดังกล่าวได้กำหนดภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ประกอบด้วย ความรักที่มีศีลธรรม การนอบน้อมและการไม่เห็นแก่ตัว การตระหนักรู้และการใช้อำนาจ การเสริมพลังอำนาจและการบริการที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้ความสามารถในตนเอง

จากแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของการวิจัยที่มาจากพื้นฐานทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริการของกรีนลีฟ(Greenleaf) และจากการวิจัยอีก 8 ผลงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการดังกล่าวมาสรุปเป็นตารางสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 39 องค์ประกอบดังตาราง 1 และ 2

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการ

| | | Greenleaf, 1977 | Russell & Stone, 2002 | Patterson, 2003 | Laub, 2003 | Page & Wong, 2003 | Dennis & Bocarnea, 2005 | Waddell, 2006 | Poon, 2006 | ความถี่ / Frequency |
|----|-----------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|------------|-------------------|-------------------------|---------------|------------|---------------------|
| 1 | การรับฟัง | * | * | | | | | | | 2 |
| 2 | การเห็นอกเห็นใจ | * | | | | | | | | 1 |
| 3 | การบำรุงรักษา | * | | | | | | | | 1 |
| 4 | การตระหนักรู้ | * | | | | | | | * | 2 |
| 5 | การโน้มน้าวจิตใจ | * | * | | | | | | | 2 |
| 6 | การมีมโนทัศน์ | * | | | | | | | | 1 |
| 7 | การมองการณ์ไกล | * | | | | | | | | 1 |
| 8 | การให้การดูแล | * | * | | | * | | | | 3 |
| 9 | การมุ่งมั่นพัฒนาคน | * | | | * | * | | | | 3 |
| 10 | การสร้างชุมชน | * | | | * | | | | | 2 |
| 11 | การมีวิสัยทัศน์ | | * | * | | * | * | * | | 5 |
| 12 | ความจริงใจ | | * | | | | | | | 1 |
| 13 | ความซื่อสัตย์ | | * | | | * | | | * | 3 |
| 14 | การไว้วางใจ | | * | * | | | * | * | * | 5 |
| 15 | การบริการ | | * | * | | * | * | * | * | 6 |
| 16 | การเป็นแบบอย่าง | | * | | | * | | | | 2 |
| 17 | การเป็นผู้บุกเบิก | | * | | | | | | | 1 |
| 18 | การแสดงความพึงพอใจในผู้อื่น | | * | | | | | | | 1 |
| 19 | การเสริมพลังอำนาจ | | * | * | | * | * | * | * | 6 |
| 20 | การสื่อสาร | | * | | | | | | | 1 |

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการ(ต่อ)

| | | Greenleaf, 1977 | Russell & Stone, 2002 | Patterson, 2003 | Laub, 2003 | Page & Wong, 2003 | Dennis & Bocarnea, 2005 | Waddell, 2006 | Poon, 2006 | ความถี่ / Frequency |
|----|----------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|------------|-------------------|-------------------------|---------------|------------|---------------------|
| 21 | ความน่าเชื่อถือ | | * | | | | | | | 1 |
| 22 | ความสามารถ | | * | | | | | | | 1 |
| 23 | ทัศนวิสัย | | * | | | | | | | 1 |
| 24 | การจูงใจ | | * | | | | | | | 1 |
| 25 | การให้กำลังใจ | | * | | | | | | | 1 |
| 26 | การให้ความรู้ | | * | | | | | | | 1 |
| 27 | การมอบอำนาจ | | * | | | | | | | 1 |
| 28 | การไม่เห็นแก่ตัว | | | * | | | * | * | * | 4 |
| 29 | การมอบน้อม | | | * | | * | * | * | * | 5 |
| 30 | ความรัก | | | * | | | * | * | * | 4 |
| 31 | การแสดงอำนาจอย่างมีคุณธรรม | | | | * | | | | | 1 |
| 32 | การเห็นคุณค่าผู้อื่น | | | | * | | | | | 1 |
| 33 | การส่งเสริมภาวะผู้นำ | | | | * | | | | | 1 |
| 34 | การแบ่งปันภาวะผู้นำร่วม | | | | * | | | | | 1 |
| 35 | การตั้งเป้าหมาย | | | | | * | | | | 1 |
| 36 | การนำ | | | | | * | | | | 1 |
| 37 | การสร้างทีมงาน | | | | | * | | | | 1 |
| 38 | ความเชื่อถือ | | | | | | | | * | 1 |
| 39 | การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | | | | | * | | | | 1 |

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรภาวะผู้นำแบบให้บริการ

จากตารางที่ 1 และ 2 พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่นำมาสังเคราะห์ครั้งนี้มีจำนวน 39 องค์ประกอบ ในการวิจัยผู้วิจัยใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป นำมาเป็นตัวแปรภาวะผู้นำแบบให้บริการ โดยได้องค์ประกอบของตัวแปรทั้งสิ้นจำนวน 5 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ การบริการ(service) การเสริมพลังอำนาจ(empowerment) การมีวิสัยทัศน์(vision) การไว้วางใจ(trust) และการนอบน้อม(humility) โดยผู้วิจัยได้นำตัวแปรทั้ง 5 ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการมาอธิบายในรายละเอียดดังนี้

3.1 การบริการ(service)

การบริการ(Service) เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการทั้ง 10 ข้อตามหลักทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริการของกรีนลีฟแล้วจะจัดอยู่ในกลุ่มของการให้การดูแล(Healing) และการบำรุงรักษา(Stewardship)

การบริการ คือ สิ่งสำคัญเบื้องต้นของภาวะผู้นำแบบให้บริการ และถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำ(Farling; et al. 1999: 49-72) ผู้นำจะให้บริการเพื่อการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม (Russel; & Stone. 2002: 145-147) ทั้งนี้รูปแบบภาวะผู้นำแบบให้บริการของแพ็ทเทอร์สัน(Patterson) ยังได้แสดงให้เห็นว่าการบริการของผู้นำเปรียบเสมือนพันธกิจที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของชีวิตและอาจเรียกได้ว่าเป็นการนำไปสู่การยอมรับในการดูแลรับผิดชอบผู้ตาม ผู้นำแบบให้บริการคือการบัญชาการการบริการผู้ตามและมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องเป็นผู้เริ่มบริการผู้อื่นก่อน(Spears. 1995: 3)

การบริการ(Service) ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 อธิบายว่าคือการปฏิบัติรับใช้ การให้ความสะดวก สามารถกล่าวได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการมอบน้ำใจ ความมีไมตรี และความเป็นมิตร เป็นการแสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น เป็นการปฏิบัติที่สร้างความประทับใจและความพึงพอใจต่อผู้ที่ได้รับ โดยหลักการทางทฤษฎีการบริหารอธิบายว่า การบริการคือการให้ความช่วยเหลือลูกค้าให้เกิดความพอใจ แต่ในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบให้บริการนี้คือพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ตามให้ได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน ทรัพยากร และความสะดวก ให้ผู้ตามได้เพิ่มความสามารถ มีความคล่องตัว มีการยอมรับและพึงพอใจในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

การบริการ จึงเปรียบเสมือนกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการของบุคคลหรือองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นและก่อให้เกิดความพึงพอใจจากผลการกระทำนั้น

ความหมายของการบริการ

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยได้มีผู้ให้ความหมายของการบริการไว้ดังนี้

จิตตินันท์ เดชะคุปต์(2540: 6-7) การบริการตรงกับภาษาอังกฤษว่า“service” หมายถึง การกระทำที่เชื่อมไปด้วยการให้ความช่วยเหลือ การดำเนินการที่เป็นประโยชน์ การบริการไม่มีตัวตนแต่เป็นกระบวนการของกิจกรรมระหว่างผู้ให้และผู้รับในการตอบสนองความต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ

นิวัติ อัญญะมณี(2549: 20) การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น และก่อให้เกิดความพึงพอใจจากผลการกระทำนั้น ซึ่งการบริการที่ดีจะเป็นการกระทำที่สามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการได้

สุทธิศรี ม่วงสวย(2550: 10) การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงานที่บุคคลฝ่ายหนึ่งนำเสนอให้กับบุคคลอื่น โดยที่กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงานนั้นถูกเสนอในสิ่งที่สำคัญมองไม่เห็นเป็นตัวเป็นตน ไม่สามารถจับต้องได้ อาจเป็นหรือไม่เป็นผลิตภัณฑ์ก็ได้ เพื่อให้ได้รับประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน(2554:63) การบริการ หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมหรือกระบวนการที่ไม่สามารถจับต้องได้ ซึ่งอาจจะเป็นหรือไม่เป็นผลิตภัณฑ์ก็ได้ อันเป็นผลประโยชน์ต่อผู้รับบริการที่ได้รับความพึงพอใจและสนองความต้องการ

จิรวรรณ เล่งพานิชย์(2554: 35) การบริการ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และตอบสนองได้ทันทีอย่างต่อเนื่องที่เชื่อมโยงกับความพึงพอใจของบุคลากร ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ การใช้ความรู้ความชำนาญในมนุษย์สัมพันธ์ และการบริการอย่างต่อเนื่อง

กรอนรูส(Gronroos. 1990: 27) กล่าวว่า การบริการ คือ กิจกรรมหรือชุดของกิจกรรมซึ่งอาจอยู่ในสภาพที่มีตัวตนหรือไม่มีก็ได้ เกิดขึ้นขณะที่ผู้บริการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ หรือผู้ให้บริการมีปฏิสัมพันธ์กับระบบของการบริการ ซึ่งจัดเตรียมไว้เพื่อแก้ปัญหาหรือความต้องการ

คอตเลอร์(Kotler. 2003: 428) กล่าวว่าบริการ หมายถึง การกระทำหรือการดำเนินการซึ่งไม่มีลักษณะที่เป็นตัวตน ผลผลิตของการบริการอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับสินค้าก็ได้

จากความหมายของการบริการที่กล่าวมาข้างต้นการบริการในภาวะผู้นำแบบให้บริการจึงพอสรุปได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่เปลี่ยนรูปแบบจากการสั่งการมาเป็นการให้บริการแก่ผู้ตามที้ออกมาในรูปแบบของการแนะนำ การให้ความรู้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุน ผู้ตามมีความเข้าใจ ยอมรับและพึงพอใจ ส่งผลให้ได้รับประโยชน์และความสำเร็จตามมา

องค์ประกอบของการบริการ

องค์ประกอบของการบริการ 5 ด้านที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อื่น(จิรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554: 33 - 34 อ้างอิงจาก Poon, 2006; Patterson, 2003) ได้แก่

1. การบริการอย่างเสมอภาค(Equitable service) หมายถึง การบริหารงานด้วยความยุติธรรมที่มาจากฐานคติของความเท่าเทียมกัน ให้การปฏิบัติในฐานะของความเป็นปัจเจกบุคคลที่รับบริการในมาตรฐานเดียวกัน

2. การบริการที่รวดเร็ว(Timely service) หมายถึง การบริการที่ให้ความสำคัญในเรื่องของความตรงต่อเวลาที่ถือเป็นการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่มีประสิทธิผล และสร้างความพึงพอใจ

3. การบริการอย่างเพียงพอ(Ample service) หมายถึง การบริการที่มีการคำนึงถึงจำนวนและสถานที่อย่างเหมาะสม

4. การบริการอย่างต่อเนื่อง(Continuous service) หมายถึง การบริการที่มีความต่อเนื่องสม่ำเสมอยึดหลักของประโยชน์ที่ผู้รับจะได้เป็นสำคัญ

5. การบริการที่ทำให้เกิดความก้าวหน้า(Progressive service) หมายถึง การบริการที่มีการปรับปรุงคุณภาพ มีการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพของการปฏิบัติงาน

แคทซ์ และ ดาเน็ต(Katz; & Danet. 1973: 15-19) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีการปฏิบัติอยู่ทั่วไปประกอบกันขึ้นเป็นสภาพแวดล้อมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

2. องค์ประกอบภายในองค์การ หมายถึง ลักษณะที่เกิดขึ้นภายในองค์การเองที่รวมถึงเป้าหมาย กฎ ระเบียบ แนวทางการปฏิบัติ ของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

3. องค์ประกอบของสถานการณ์ หมายถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการติดต่อสัมพันธ์กันในขณะให้บริการ

จากการศึกษาแนวคิด ความสำคัญ และองค์ประกอบของการบริการในภาวะผู้นำแบบให้บริการจึงสามารถสรุปได้ว่า การบริการเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารของผู้นำจากการสั่งการมาเป็นการบริการที่เอื้อต่อความต้องการของผู้ตาม เป็นรูปแบบของการให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุน ให้เกิดความเข้าใจ มีส่วนสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ ความเชื่อถือและการไว้วางใจ สามารถเพิ่มและพัฒนาศักยภาพผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ตามได้รับความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้า

3.2 การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

การเสริมพลังอำนาจ เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้นำที่เห็นความสำคัญและคุณค่าของผู้ตามที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ ด้วยความสุขและความพอใจ ผู้นำจะมองผู้ปฏิบัติงานเสมือนผู้ร่วมงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา จะพยายามชักชวนให้ร่วมคิด ร่วมเตรียมความพร้อม ร่วมช่วยเหลือพัฒนาศักยภาพ ร่วมหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานให้เพียงพอ และร่วมกันสังเกตดูความคืบหน้าของการทำงาน รวมถึงอุปสรรคและปัญหา เพื่อร่วมกันแก้ไขให้ความช่วยเหลือได้ทัน เป็นการสร้างความมั่นใจ และความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย การเสริมพลังอำนาจเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งในการสร้างผู้นำใหม่ให้เกิดแก่องค์กร การเป็นผู้นำที่เกิดจากการสร้างขึ้นโดยผ่านกระบวนการเสริมพลังอำนาจจะก่อให้เกิดการไว้วางใจ และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่มีผลทำให้ศักยภาพหรือระดับขีดความสามารถโดยรวมของบุคคลและองค์กรเพิ่มสูงขึ้น

การเสริมพลังอำนาจเมื่อนำมาเปรียบกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริการของกรีนลีฟ(Greenleaf) แล้วจะถูกจัดไว้ในข้อของการมุ่งมั่นในการพัฒนาคน โดยการเสริมพลังอำนาจในภาวะผู้นำแบบให้บริการเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเหมือนเป้าหมายหลักของผู้นำ (Russell, 2001 : 76-83) เป็นที่ยืนยันว่าการเสริมพลังอำนาจเป็นการก่อให้เกิดความสำเร็จที่ส่งผ่านการดึงความสามารถในตัวบุคคลออกมาให้มากขึ้นกว่าการผลักดันในการปฏิบัติงานในตัวบุคคล(Russell; & Stone, 2002: 145-157) คุณค่าของผู้นำแบบให้บริการคือการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ตาม(Farling; et al. 1999: 49-72) การเสริมพลังอำนาจคือการมอบอำนาจให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่ของตนจากการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเติบโตและความเจริญก้าวหน้า อีกทั้งเป็นการยอมให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามแนวทางของตนอย่างอิสระแม้จะเกิดความผิดพลาดบ้าง ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้มแข็งและการไว้วางใจเพิ่มขึ้น(Patterson, 2003 : 24) เป็นการสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถทำความฝันของตนให้เป็นจริงได้ การ

มีอิสระในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการไม่มีขอบเขตแต่เป็นการเสริมพลังอำนาจให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผู้ตามทีละน้อย พร้อมทั้งให้ได้รับการเรียนรู้ มีความสามารถพร้อมที่จะรับการปฏิบัติหน้าที่ที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิมได้ (Winston, 2003: 4)

ความหมายของการเสริมพลังอำนาจ

การเสริมพลังอำนาจมีแนวคิดพื้นฐานสืบเนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจที่เชื่อมโยงต่อความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วม ความต้องการพัฒนาศักยภาพ ทางปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงาน พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กร ตอบสนองและสร้างสรรค์การทำงานที่เกิดประโยชน์ ทั้งนี้มีผู้ให้ความหมายของ “การเสริมพลังอำนาจ” ไว้ดังนี้

กาญจนา ทรรพนันท์(2547: 44) สรุปว่าการเสริมพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการจัดกระทำหรือให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุบังเอิญ สถานะการณ์ วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติในสิ่งที่จะเป็นการพัฒนาพลังความสามารถของตนในการทำงานด้านต่าง ๆ ให้เพิ่มสูงขึ้น และแสดงพลังอำนาจให้ปรากฏเป็นผลทางความคิด เป็นพฤติกรรมการทำงานหรือเป็นผลงาน ที่แสดงพัฒนาการของพลังความสามารถที่ก้าวหน้า ที่ก่อให้เกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร

ประวิต เอรารวรรณ์(2548: 44 อ้างอิงจาก Scott; & Jaffe. 1991: 16; Zimmerman; & Rappaport. 1988: 7) ให้ความหมายว่าหมายถึง การตั้งเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์และการวางแผน ไปสู่การปฏิบัติเพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ทำงานโดยกระจายอำนาจการตัดสินใจไปจากส่วนกลาง รวมไปถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ เจตคติ และความสามารถในแต่ละบุคคลกับกลุ่มหรือทีมงาน และให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการให้อำนาจและโอกาสกับแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สัมพันธ์ ญาณสุธีร์(2551: 46) สรุปว่า หมายถึง กระบวนการจัดการภายในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารให้อำนาจแก่บุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร และกระบวนการในการตัดสินใจ โดยให้อำนาจไปยังบุคคลในระดับปฏิบัติงานขององค์กรให้มากที่สุด

อารีย์วรรณ อ่วมตานี(2550: 311-327) กล่าวว่า หมายถึง การเพิ่มศักยภาพของบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาถ่ายโอนอำนาจ ให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงาน และแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร

กิบสัน(Gibson. 1991: 354-361) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคคล ในการตอบสนองความต้องการและการแก้ปัญหาของตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้

แฮกเซเวอร์ และคณะ(Haksever; et. Al. 2000: 226) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากรมีแนวคิดพื้นฐานจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจระหว่างบุคคล และที่รวมกันเป็นหมู่คณะเป็นองค์การ โดยระบุว่าอำนาจจะต้องมีความยืดหยุ่นในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการติดต่อกันในการทำงาน

กรีสเลย์ และ คิง(Greasley; & King. 2005: 27) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจที่มีความสัมพันธ์กับแนวคิดทางอำนาจจะเน้นที่ความหมายของ การควบคุม(control) การปกครอง(hierarchy) ความเคร่งครัด(rigidity) แต่การเสริมพลังอำนาจในความสัมพันธ์กับแนวคิดทางด้านองค์การและการจัดการ หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน การทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันเป็นเจ้าของที่ควบคุมด้วยตนเอง ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

แพตเตอร์สัน(Patterson. 2003: 6) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่า คือการมอบหมายอำนาจให้กับบุคคลอื่น การที่ผู้นำตั้งใจรับฟังซึ่งเป็นการทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า มีการเน้นการทำงานเป็นทีมให้เกิดความเท่าเทียมและยุติธรรม เสริมพลังอำนาจให้ด้วยการสอนและการพัฒนาเพื่อต้องการเห็นผู้ตามเจริญก้าวหน้าและได้รับความสำเร็จ

รัสเซล และ สโตน(Russell; & Stone. 2002: 56) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจที่เน้นเรื่องของการทำงานเป็นทีม และการให้เห็นคุณค่าของบุคคลในการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยมีการมุ่งเป้าของการเสริมพลังอำนาจในการสร้างผู้นำใหม่อย่างมีคุณภาพให้กับองค์กร

พูน(Poon. 2006: 3) กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจในภาวะผู้นำแบบให้บริการว่า เป็นการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้กับผู้ตามกลายเป็นผู้นำแบบให้บริการขึ้นมาด้วยตัวเอง เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้มีอิสระในการตัดสินใจและช่วยสนับสนุนให้ถึงเป้าหมายตามที่ต้องการ

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วจึงสามารถสรุปความหมายของการเสริมพลังอำนาจได้ว่า หมายถึง การมอบอำนาจ การสร้างแรงจูงใจ การสนับสนุนให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานและ

การแก้ไขปัญหา เกิดการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เกิดความผูกพัน เห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายของความสำเร็จร่วมกัน

ความสำคัญของการเสริมพลังอำนาจ

การเสริมพลังอำนาจเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคคล ผู้นำมีการถ่ายโอนอำนาจ ให้อิสระในการตัดสินใจ จัดหาทรัพยากร รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาความสามารถในการทำงาน สามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ การเสริมพลังอำนาจมีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในระดับบุคคลผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ปัจจัยที่เอื้อต่อการเสริมพลังอำนาจในองค์กร ได้แก่ ระบบโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารองค์กร ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร และลักษณะงาน(อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2550: 2) การเสริมพลังอำนาจถือเป็นกลยุทธ์ทางการบริหารที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ เนื่องจากส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม และความสำเร็จขององค์กร ความสำคัญของการเสริมพลังอำนาจแบ่งเป็น 3 ระดับ(อารีย์วรรณ อ่วมธานี, 2550: 6) ได้แก่

1. ความสำคัญต่อระดับบุคคล เป็นการเสริมพลังอำนาจในรูปแบบของการสร้างแรงจูงใจในบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและพึงพอใจ ได้รับการสนับสนุนทางความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรและโอกาส เปรียบเสมือนเครื่องมือการบริหารของผู้นำในการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และการอยู่ร่วมกัน

2. ความสำคัญต่อระดับทีม เป็นการเสริมพลังอำนาจในด้านการปฏิสัมพันธ์ร่วมกันเป็นกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ร่วมเรียนรู้แลกเปลี่ยนข่าวสารในการทำงานและร่วมตัดสินใจ ส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานที่มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

3. ความสำคัญต่อระดับองค์กร เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและทีมงานที่กระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร โดยผู้นำเป็นผู้บริการและอำนวยความสะดวก ให้การทำงานในองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพิ่มความเชื่อมั่นในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความสุขและมีความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเสริมพลังอำนาจ

การเสริมพลังอำนาจมีความสำคัญทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงนำการเสริมพลังอำนาจมาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บรรลุ

เป้าหมาย การนำการเสริมพลังอำนาจมาใช้ ผู้บริหารต้องเรียนรู้ในปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพบว่า มีนักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมพลังอำนาจไว้ดังนี้(อารีย์วรรณ อ่วมตานี. 2550: 311-327)

1. ระบบโครงสร้างองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การ
3. ผู้บริหารองค์การ
4. บุคลากร
5. ความไว้วางใจในองค์การ
6. ลักษณะงาน
7. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม

การเสริมพลังอำนาจสำหรับผู้นำ

การเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการเสริมพลังอำนาจจะก่อให้เกิดการไว้วางใจ การทำงานแบบมีส่วนร่วม และเป็นการสร้างพลังในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้นกว่าปกติอย่างเป็นพลวัต ก่อให้เกิดศักยภาพและความสามารถโดยรวมสูงขึ้น ซึ่งจะเป็ผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จได้มากขึ้น ในเชิงจิตวิทยาการเสริมพลังอำนาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีความเชื่อมั่น และเพิ่มความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

สจ๊วต(อารีย์วรรณ อ่วมตานี. 2550: 25 อ้างอิงจาก Steward.1994) กล่าวว่าในกระบวนการเสริมพลังอำนาจ บทบาทที่สำคัญของผู้นำที่ใช้ในการบริหารมีดังนี้

1. การเสริมสร้าง ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ สร้างความเชื่อมั่น โดยเตรียมผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้และทักษะ มีความเข้าใจและมีประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการฝึกอบรมและมีโอกาสแสดงความสามารถ
2. การอำนวยความสะดวก ผู้บริหารให้ข้อมูลที่จำเป็นและเพียงพอในการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงาน จัดระบบภายในองค์การที่ส่งเสริมความมีอิสระในการปฏิบัติงาน
3. การให้คำปรึกษา ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือให้สามารถเผชิญปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นในและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. การให้ความร่วมมือ ผู้บริหารจะไม่อาศัยอำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ในการควบคุมและบังคับสั่งการ แต่จะใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและให้ความร่วมมือแก่ผู้ปฏิบัติงาน

5. การเป็นพี่เลี้ยงมีส่วนสำคัญต่อการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งด้านความรู้และความชำนาญที่เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กรและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่นำไปสู่ประสิทธิภาพของงาน เกิดความภาคภูมิใจในตนเองและได้รับการยอมรับ

6. การสนับสนุน ผู้บริหารมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สนับสนุน ให้กำลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

กูเดน และ คริสแมน(อารีย์วรรณ อ่วมธานี. 2550: 26-27 อ้างอิงจาก Gunden; & Crissman, 1992) ได้กล่าวถึงทักษะของผู้นำเพื่อการเสริมสร้างอำนาจ ดังนี้

1. การไว้วางใจ ผู้นำต้องสร้างและคงไว้ซึ่งความไว้วางใจ โดยมีความมั่นคงทางอารมณ์ รู้จักกาลเทศะ มีความซื่อสัตย์ รักษาข้อผูกพัน และรักษาสัญญา

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้นำจะมีการพิจารณาข้อมูลย้อนกลับในเรื่องข้อดี ข้อเสีย และสิ่งที่ควรต้องปรับปรุง

3. การสอนและการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ผู้นำจะสามารถสอน ให้คำแนะนำ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม

4. การติดต่อสื่อสาร ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทางในหลายรูปแบบเพื่อให้ได้รับข่าวสารร่วมกัน

5. การตั้งเป้าหมาย ผู้นำจะมีการตั้งเป้าหมายร่วมกันกับผู้ตามที่มีรูปแบบการสนับสนุนและการเสริมพลังอำนาจเพื่อให้สมาชิกมีความรู้สึกของการมีส่วนร่วม

6. การสนับสนุนทางบวก ผู้นำให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์ ช่วยให้ผู้ตามมีการสร้างรูปแบบทางความคิด และสร้างความมั่นใจในการทำงาน

จากการศึกษาการเสริมพลังอำนาจในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบให้บริการจึงรวมสรุปได้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยการมอบอำนาจ การสร้างแรงจูงใจ ให้การสนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการเพิ่มศักยภาพการทำงานให้กับผู้ตาม สร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง สร้างความ

ผูกพัน โดยให้คุณค่าต่อการทำงานเป็นทีม ให้คุณค่าผู้ตามด้วยการยอมรับ การเสริมพลังอำนาจมีความสำคัญที่เปรียบเสมือนเครื่องมือของผู้นำในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดยมีรูปแบบการเสริมพลังอำนาจใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การเสริมพลังอำนาจทางโครงสร้างที่เน้นในเรื่องของการเพิ่มและการพัฒนาคุณภาพ และการเสริมพลังอำนาจทางจิตใจที่เน้นในเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความเชื่อมั่น สร้างความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

3.3 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

การมีวิสัยทัศน์ได้จัดไว้ในกลุ่มของการมองการณ์ไกลและการมีมโนทัศน์ในทฤษฎีองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบให้บริการของกรีนลิป(Greenleaf) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ ผู้ที่มองการณ์ไกล และเชื่อว่าการมีวิสัยทัศน์เป็นอรรถิยาของบุคคลที่จะคาดการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงได้รับการยกย่องและยอมรับจากผู้ตาม(ทิพวรรณ ยุทธโยธิน. 2544: 69) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร หากผู้บริหารปราศจากวิสัยทัศน์ก็จะไม่สามารถสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและดำรงรักษาความเป็นองค์กรที่ดีไว้ได้(Sergiovanni. 1987: 73) วิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นภูมิปัญญาเชิงปฏิบัติ(practical wisdom) หรือความมีเหตุผลเชิงปฏิบัติ(practical reason) วิสัยทัศน์ทำให้ผู้นำมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงขององค์กร และสามารถกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรได้ เพื่อกำหนดกิจกรรม และแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ และยังเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจมากขึ้นกว่าเดิม(Duke. 1987: 51) วิสัยทัศน์ยังช่วยสร้างความผูกพันให้เกิดกับสมาชิกในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์กร และเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นสภาพที่เป็นจริงที่สามารถมองเห็นและปรกฏขึ้นได้

วิสัยทัศน์ในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบให้บริการนั้นเปรียบเสมือนความคิดของผู้นำที่มองออกไปข้างหน้าและมองเห็นถึงการเติบโตและคุณค่าของบุคคล มีความเชื่อมั่นต่ออนาคตของบุคคลและพยายามค้นหา พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามความเชื่อมั่นนั้น(Patterson. 2003: 18) ผู้นำแบบให้บริการจะเป็นผู้ออกแบบ ผู้ให้การดูแล และผู้สอนที่มอบความรู้ให้กับบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคคลได้มีความเจริญก้าวหน้าในองค์กร(Taylor. 2007 : 32-35) วิสัยทัศน์เปรียบได้กับการมองเห็นทางข้างหน้าที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความกระตือรือร้นและเป็นการเคลื่อนไหวด้วยความหวังสู่ความสำเร็จในอนาคต(Farling; et al. 1999: 53) วิสัยทัศน์เป็นการกระทำโดยผู้นำในการค้นหาสิ่งที่น่าสนใจต่าง ๆ และเป้าหมายของผู้ตามซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการ

ของผู้ตามและจากนั้นผู้นำจะคัดแปลงไปสู่ขั้นตอนของการปฏิบัติและระเบียบวิธีการที่เหมาะสมต่อไป (Winston, 2003: 3)

ความหมายของการมีวิสัยทัศน์

มีผู้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ไว้หลากหลายดังต่อไปนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์(2543: 8) กล่าวว่า คือ การมองไปข้างหน้าหรือการมองไปในอนาคตของผู้บังคับการ วิสัยทัศน์ไม่ใช่การสร้างฝันแต่เป็นการประเมินทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต อันจะมีผลเป็นทั้งโอกาสและภัยอันตรายต่อองค์กร

ทิพวรรณ ยุทธโยธิน(2544: 70) ได้ให้ความหมายในเชิงบริหารว่า เป็นสิ่งที่ผู้นำวาดความหวังในอนาคตที่ต้องการ โดยความหวังนั้นมีใช่เป็นเพียงความฝันที่เลื่อนลอย เป็นความต้องการที่มีพื้นฐานมาจากปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และความคาดหวังดังกล่าวสามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจร่วมกัน

วันเพ็ญ หรุจิตตวิวัฒน์(2546: 9) ได้อธิบายว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องเป็นผู้ที่วิสัยทัศน์แก่องค์กรสามารถมองสถานภาพโดยรวมขององค์กรในทางสร้างสรรค์ ความรู้ความชำนาญ และช่วยฝึกฝนสมาชิกให้เป็นผู้สำเร็จต่อไปได้ ผู้มีวิสัยทัศน์ คือผู้ที่รู้วิสัยทัศน์แห่งอนาคต มุ่งมั่นที่จะผ่านพ้นสถานการณ์ต่างๆ ไปได้ด้วยดี สร้างศรัทธาให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมประสานพลังเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

จิตติมา วรรณศรี(2550: 29) ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ว่า คือ คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน ทั้งนี้ภาพนั้นต้องมีความชัดเจน เป็นไปได้ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อที่จะนำองค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่พึงประสงค์

ชลาลัย นิมิบุตร(2550: 15) สรุปการมีวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการนั้น

บลูมเบิร์ก และ กรีนฟีลด์(Blumberg; & Greenfield. 1980: 227-228) อธิบายว่า หมายถึงความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการในอนาคต และสามารถทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้

แบร์ และ คณะ(Beare; et al. 1989: 107) ให้ความหมายว่า หมายถึง ภาพขององค์การในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง มีความเป็นไปได้ น่าเชื่อถือ ดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การอันจะทำให้ องค์การมีสภาพดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

มัวร์เฮด และ กริฟฟิน(Moorhead; & Griffin. 1998: 88) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ คือ ภาพลักษณ์แห่งอนาคตที่กำหนดขึ้นสำหรับองค์การ เป็นคำบรรยายถึงสิ่งที่องค์การมุ่งหวังจะเป็นในอนาคตนับจากปัจจุบัน และเป็นภาพขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตจากสายตาของผู้นำ องค์การ วิสัยทัศน์จะเป็นมากกว่าความฝันหรือความหวัง เพราะผู้บริหารระดับสูงได้แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความผูกพันที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นสำเร็จ ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ผูกพันตัว และวิสัยทัศน์ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อันดีสูงสุดได้ก็คือ วิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งแรงบันดาลใจนี้จะออกมาในรูปของการแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุด มากที่สุด หรือยิ่งใหญ่ที่สุด

จากความหมายของการมีวิสัยทัศน์ที่ได้ศึกษามาทั้งหมดจึงพอสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองเห็น การเข้าใจ และความมุ่งหวังภาพของอนาคตที่ต้องการให้เป็น โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์จากความจริงที่เป็นไปได้ ผลักดันให้เกิดการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ โดยผู้นำจะมีการสื่อสาร เผยแพร่ให้กับสมาชิกจนเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และความพึงพอใจ

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องมี ผู้นำที่จะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปสู่สมาชิก เพื่อให้สมาชิกกระทำการกิจกรรมต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น(Davis; & Thomas. 1989: 22-23) การมีวิสัยทัศน์อย่างเดียวนั้นไม่พอ สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องกระทำให้ได้คือ การทำให้สมาชิกมีจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์ สามารถหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงสู่ นโยบาย แผนงาน และกิจวัตรประจำวันภายในองค์การ เสียผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น(Caldwell; & Spinks. 1990: 174) ผู้นำนอกจากจะมีวิสัยทัศน์แล้วยังต้องมีความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับ และยอมปฏิบัติตาม การมีวิสัยทัศน์ทำให้ผู้นำสามารถมองเห็นผลที่จะเกิดในระยะยาว

วิสัยทัศน์มีความสำคัญในการชี้ทาง กระตุ้นสมาชิกให้มีเป้าหมายในการทำงาน มีความรัก ความผูกพัน มีความเพียรพยายามปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ เสียสละ มุ่งมั่นค้นหาความสำเร็จสู่เป้าหมาย เพื่อความเจริญก้าวหน้าและความเป็นเลิศขององค์การ(ชลาลัย นิมิบุตร. 2550: 16)

ความสำคัญของวิสัยทัศน์มีบทบาทสำคัญ 4 ประการ (วิรวัดน์ ปันนิตามัย. 2538: 17 อ้างอิงจาก Nanus. 1992: 25) คือ

1. ช่วยกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกน่าสนใจ มีความรักความผูกพัน ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ตามวิสัยทัศน์อย่างเต็มใจ เพื่อการพัฒนาและความก้าวหน้า
2. ช่วยให้เกิดความหมายของชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว มีการตั้งเป้าหมายด้วยความภาคภูมิใจ เสียสละ และให้เกิดคุณภาพ
3. ช่วยกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ
4. ช่วยเป็นตัวเชื่อมความเข้าใจและเพื่อการแก้ไขของอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2543: 3-4) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของวิสัยทัศน์ที่ดีว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์การ โดยมีจุดหมายที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกรู้ว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าจะต้องทำอะไร ทำไปอย่างไร และเมื่อใด
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึกสนใจ ผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำทหาย เกิดความหมายต่อชีวิตการทำงาน มีเป้าหมายด้วยความภาคภูมิใจ ทุ่มเทเพื่อคุณภาพและผลงาน
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานชีวิต องค์การ และสังคม ที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้า มีความเป็นเลิศ

องค์ประกอบที่สำคัญในการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำจากนักวิชาการต่าง ๆ โดยได้สรุปองค์ประกอบและกระบวนการของการมีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538: 3 อ้างอิงจาก Manasse. 1986) ได้ระบุองค์ประกอบวิสัยทัศน์ 4 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันกับวิสัยทัศน์ผู้นำ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางองค์การ(Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์การในปัจจุบันซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อม
2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต(Future Vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์การภายในสิ่งแวดล้อม จุดหนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต

3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล(Personal vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์กรเป็นความสามารถของผู้นำ

4. วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์(Strategic Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่ป็นจริงในปัจจุบันกับความเป็นไปได้ในอนาคต

แซคคาโร และ แบงก์(Zaccaro; & Banks, 2004: 371) ได้เสนอผลการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์(formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์(articulating) และ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์(implementing)

วิลมอร์(Wilmore, 2002: 20-24) ได้มีการกล่าวถึงขั้นตอนการมีวิสัยทัศน์ 4 ประการคือ

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ ที่บอกถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นการสื่อสารของผู้นำกับสมาชิกให้เข้าใจถึงภารกิจและจุดมุ่งหมาย โดยเชิญชวนให้เข้ามามีส่วนร่วมและช่วยเหลือให้เกิดความสำเร็จ
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง โดยการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ
4. การรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ การที่ผู้นำให้สมาชิกดำเนินการตามแผนการ หรือปฏิบัติตามกระบวนการเป็นวงจรอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาการมีวิสัยทัศน์ในภาพรวมของภาวะผู้นำแบบให้บริการจึงพอสรุปได้ว่าหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นในตัวผู้นำที่สามารถวิเคราะห์และมองเห็นภาพลักษณ์ ทิศทาง และความต้องการพัฒนาองค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เข้าใจสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบันที่เป็นอยู่และความต้องการให้เป็นในอนาคต ผู้นำสามารถสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจ เป็นการสร้างความผูกพัน การยอมรับ มีความพอใจในการร่วมกันปฏิบัติงาน การมีวิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อความสำเร็จและการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยการนำของผู้นำที่เป็นผู้เชื่อมต่อองค์ประกอบและมิติของวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้เกิดประโยชน์นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอนาคตให้เกิดขึ้น

3.4 การไว้วางใจ(Trust)

การไว้วางใจมาจากพื้นฐานของความเชื่อมั่นระหว่างบุคคล ในลักษณะของการบริหารงานในองค์กรการไว้วางใจเปรียบเสมือนการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับผู้ตามในองค์กร เป็นมาตรฐานการดำรงอยู่ของการเป็นผู้นำที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของทุกองค์การที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง หากองค์การที่มีบรรยากาศของความเชื่อมั่น และความไว้วางใจระหว่างกันจะเป็นองค์การที่มีพลังและความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ มีผลกระทบอย่างมากในเชิงพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานจะเป็นไปอย่างราบรื่น มีการแสดงออกร่วมกันในเชิงบวกที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงการร่วมกันแก้ปัญหาและอุปสรรคจนบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่ถูกคาดหวังในความน่าเชื่อถือ คุณธรรมและจริยธรรมที่ผู้ตามจะนำมาเป็นแบบอย่าง

การไว้วางใจในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบให้บริการนี้จะจัดอยู่ในกลุ่มของการโน้มน้าวจิตใจ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบให้บริการของกรีนลีฟ(Greenleaf) การไว้วางใจถือเป็นหลักสำคัญต่อองค์การและเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญสำหรับผู้นำและผู้ตามในการที่จะร่วมกันได้อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียว และหากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวไม่เป็นผลการบริหารและการควบคุมก็จะเกิดความวุ่นวายในการปกครองและเกิดความขัดแย้ง(Fairholm; & Fairholm. 2000: 102) ผู้นำแบบให้บริการจะกระตุ้นให้เกิดการไว้วางใจในผู้ตามโดยผู้นำจะรับผิดชอบในวิกฤตการณ์ต่าง ๆ และรับผิดชอบต่อปัญหา(Gomez. 2004: 149) ความซื่อสัตย์และการไว้วางใจเป็นตัวนำไปสู่ความเชื่อถือเป็นปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำแบบให้บริการ(Russell. 2001: 76-83; Story. 2002: 39-50) การไว้วางใจควรต้องมีร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ตาม เปรียบเสมือนหนทางสำหรับผู้นำในการสร้างกำลังใจให้กับผู้ตามและต่อองค์การ(Patterson. 2003: 570)

ความหมายของการไว้วางใจ

การไว้วางใจเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความคิดในเชิงบวก ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรม บทความ และงานวิจัย ที่ได้รวบรวมความหมายของการไว้วางใจไว้ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์(2547: c 11) อธิบายว่า หมายถึง ความไว้วางใจที่เรามีต่อบุคคลอื่นว่า เขาจะปฏิบัติต่อเราด้วยความซื่อสัตย์สุจริต สามารถพึ่งพิงได้ รวมถึงการไม่เอาใจเอาเปรียบ

รุจ เจริญลาภ (2548: 12) ให้ความหมายว่า เป็นความเชื่อมั่น ความเชื่อหรือความคาดหวังในแง่บวกของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

อุซุมพร แก้วขุนทด (2550: 9) สรุปว่า หมายถึง ระดับของความคาดหวัง ความเชื่อ และความมั่นใจในความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่นคง ความเชื่อถือได้ การเปิดเผย และความยุติธรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลด้วยความสมัครใจ และยอมกระทำด้วยความคาดหวังว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นจะกระทำตามคำพูด คำสัญญา ทั้งที่เป็นภาษาพูด ภาษาเขียน และจะกระทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ด้วยความสามารถ เปิดเผย หัวใจ และเชื่อถือได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงการควบคุม

วรรษยา เชื้อกล้วย (2554: 25) สรุปว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ของความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันในเรื่องของการกระทำ การติดต่อสื่อสารอย่างจริงจัง และความสามารถที่คาดหวัง เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นต่อบุคคลหนึ่งที่มีความยกย่อง ชื่นชมในความรู้ความสามารถของบุคคลคนนั้น โดยไม่มีการบังคับ หรือไม่มีเหตุผล แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่จะรับรู้หรือซึมซับอย่างช้า ๆ

รอตเตอร์ (Rotter, 1971: 444) อธิบายว่า เป็นความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มคน ต่อคำพูด คำสัญญา ทั้งที่เป็นภาษาพูดและภาษาเขียน ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นว่าเชื่อถือได้

วิทนีย์ (Whitney, 1996: 216) กล่าวว่า หมายถึง ความเชื่อ ความมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมในบุคคล

มาแชล (Marshall, 2000: 48) อธิบายว่า การไว้วางใจเป็นผลสะท้อนให้เกิดความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

รอบบิน (Robbin, 2000: 147) อธิบายว่า การไว้วางใจเป็นความคาดหวังในทางบวกต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็คำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส

จากความหมายของการไว้วางใจที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า หมายถึง ความเชื่อมั่นและความคาดหวังที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ทางบวกต่อการทำงานและต่อบุคคล มีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศของการทำงานในทุกด้าน ได้แก่ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ การเปิดเผย ความผูกพัน การมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมที่แสดงออกทั้งจากคำพูดและการกระทำ

ความสำคัญของการไว้วางใจ

การไว้วางใจมีความสำคัญต่อองค์การที่ทำให้ดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันต้องมีการพึ่งพาอาศัยกัน ปัจจุบันองค์ประกอบการทำงานในองค์การมีความหลากหลายมากขึ้น การไว้วางใจเปรียบเสมือนแหล่งทรัพยากรพื้นฐานที่มาจากความร่วมมือ และความเชื่อถือซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ การไว้วางใจเปรียบเสมือนหมุดหรือสลักที่ยึดส่วนต่างเข้าไว้ด้วยกัน และสามารถเอื้อต่อองค์การให้บรรลุเป้าหมายพร้อมกับการ

เจริญเติบโตขององค์กร องค์กรที่ปราศจากการไว้วางใจจะทำให้เสียหายในเรื่องของเวลาและทรัพยากรในการบริหารจัดการ ซึ่งการไว้วางใจมีความสำคัญในหลายด้านรวมถึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญและจำเป็นในทุกประเภทของสัมพันธภาพมนุษย์ที่ช่วยให้เกิดความราบรื่นและคุณค่าในการแลกเปลี่ยนที่มีประสิทธิภาพ(อุซุมพร แก้วขุนทด. 2550: 13 อ้างอิงจาก Shaw. 1997; Raynolds. 1997)

รอบบิน(จิรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554: 66 อ้างอิงจาก Robbin. 2000: 504) สรุปความสำคัญของการไว้วางใจว่ามีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในเครือข่ายอย่างแท้จริงที่สามารถปรับตัวได้ในรูปแบบต่าง ๆ ขององค์กร สามารถบริหารจัดการภาวะวิกฤติ ลดความขัดแย้งและลดต้นทุน การไว้วางใจเป็นแนวคิดที่ซับซ้อน เป็นสัมพันธภาพระหว่าง 2 คน อย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่เป็นบุคลิกภาพของบุคคลบางคน แต่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล สิ่งที่บุคคลกระทำเป็นผลกระทบของระดับความไว้วางใจระหว่างผู้ให้ความไว้วางใจและผู้ได้รับความไว้วางใจ ซึ่งเกิดจากความน่าเชื่อถือ การยอมรับ และการสนับสนุนที่ผู้ถูกไว้วางใจกระทำให้บุคคลอื่น โดยการเปิดเผยความคิด ความรู้สึก และปฏิกิริยา

เกรเซอร์(อุซุมพร แก้วขุนทด. 2550: 14 อ้างอิงจาก Glaser. 1997) สรุปความสำคัญของการไว้วางใจว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากสำหรับองค์กร หากปราศจากการไว้วางใจองค์กรนั้นก็ปราศจากความเป็นหนึ่งเดียวและขาดความสามัคคี ความคิดสร้างสรรค์จะน้อยลง องค์กรจะมีกระบวนการตัดสินใจที่ไร้ประสิทธิภาพ อัตราการลาออกของบุคลากรจะสูง ทำให้เกิดข่าวลือ การดิ้นรนภายในองค์กรมีมากขึ้น การไว้วางใจอาจเปรียบเสมือนปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการบริหารองค์กร การแสดงภาวะความเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบที่ดีขึ้น ภาวะความเป็นผู้นำในองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากองค์กรขาดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน องค์กรจะไม่สามารถผลักดันหรือกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรให้การสนับสนุนหรือคล้อยตามในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงได้

ทั้งนี้ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นบุคคลในองค์กรต้องมีความยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศการไว้วางใจต่อการปฏิบัติงาน(ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2541: 97-100) ดังนี้

1. การเป็นคนเปิดเผย(openness) การเปิดเผยจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นและการไว้วางใจ โดยมีการอธิบายการตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย ปรัชญาปัญหาและข้อมูลได้อย่างเต็มที่
2. มีความยุติธรรม(be fair) ให้ความยุติธรรมในการประเมินผลก่อนการตัดสินใจ โดยยึดหลักความเสมอภาคและยุติธรรมในการให้รางวัล ให้ความสนใจและห่วงใยในบุคลากร

3. พูดตรงตามความรู้สึกของตนเอง(speak your feeling) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพูดอย่างจริงใจจะทำให้บุคคลอื่นเกิดความเคารพในตัวผู้พูดมากขึ้น

4. พูดความจริง(tell the truth) มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา นอกจากคำพูดแล้วยังต้องพยายามสังเกตข่าวสารที่ไม่เป็นคำพูดหรือภาษาท่าทางด้วย

5. แสดงความคงเส้นคงวา(show consistency) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นคุณค่าและเป็นที่น่าเชื่อถือนำมาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจโดยต้องทราบถึงความประสงค์ มีการดำเนินการด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งจะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือและการไว้วางใจ

6. รักษาคำมั่นสัญญา(fulfill your promises) ทำให้บุคคลเชื่อว่าได้กระทำตามสัญญาที่ให้ไว้ทั้งการกระทำและคำพูด

7. รักษาความเชื่อมั่น(maintain confidence) ปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจจากบุคคลอื่น

8. แสดงให้เห็นถึงความสามารถ(demonstrate competence) ทำให้บุคคลชื่นชมและมีความเคารพนับถือโดยการแสดงให้เห็นความสามารถ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ให้ความสนใจกับการพัฒนาการสื่อสาร การสร้างทีมงานและทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

องค์ประกอบของการไว้วางใจ

จากการศึกษาวรรณกรรม งานวิจัยในเรื่องของการไว้วางใจมีนักวิชาการได้สรุปและอธิบายถึงองค์ประกอบของการไว้วางใจดังนี้

ซาโกะ(Sako. 1992: 30) ได้จัดกลุ่มองค์ประกอบของการไว้วางใจที่ช่วยพัฒนาคุณภาพของผู้นำสู่ความเป็นเลิศออกเป็น 3 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่

1. การไว้วางใจที่มาจากการเป็นผู้รักษาคำมั่นสัญญา
2. การไว้วางใจที่มาจากความสามารถ
3. การไว้วางใจที่มาจากค่านิยมของมิตรภาพ

แมคคอลลิสเตอร์(อุซุมพร แก้วขุนทด. 2550: 9-10 อ้างอิงจาก McAllister. 1995) สรุปแนวคิดของการไว้วางใจว่ามีพื้นฐานมาจาก 2 ประการ คือ

1. การไว้วางใจจากพื้นฐานการรับรู้(cognition-based trust) หมายถึง การรับรู้ที่บุคคลเลือกผู้ซึ่งไว้วางใจในสิ่งที่น่าเชื่อถือภายใต้สถานการณ์หนึ่ง และเลือกในสิ่งที่พิจารณาเห็นว่าเป็นเหตุผลที่ดี

2. การไว้วางใจจากพื้นฐานที่เกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึก(affective-based trust) หมายถึง ความผูกพันทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล บุคคลที่จะทำให้เกิดอารมณ์ของการไว้วางใจใน ความสัมพันธ์นั้นจะแสดงออกซึ่งการดูแลและการเอาใจใส่อย่างแท้จริง มีความเชื่อในคุณสมบัติที่ดีหรือน่าสรรเสริญ และเชื่อว่าความรู้สึกเหล่านี้จะได้รับการตอบแทน

มิชชรา(Mishra. 1996: 265) ได้อธิบายถึงมิติ 4 ประการที่เป็นองค์ประกอบของการไว้วางใจในผู้นำ ได้แก่

1. มิติการไว้วางใจในความสามารถ(competent) คือการที่ผู้นำมีการพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้ตามบนพื้นฐานของการไว้วางใจในความสามารถและบุคลิกของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างการไว้วางใจ

2. มิติการเปิดเผย(open) คือ การไว้วางใจที่ผู้ตามมีการรับรู้จากผู้นำในรูปแบบของการเปิดเผยและมีความซื่อสัตย์ต่อกัน

3. มิติความห่วงใย(concerned) คือ การที่ผู้นำให้ความสนใจกับสมาชิกในองค์การในเรื่องของความเป็นอยู่ สุขภาพ และการทำงาน ทำให้เกิดการไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถดูแลและให้ความปลอดภัยได้

4. มิติความน่าเชื่อถือ(reliable) คือ การที่สมาชิกมีความรู้สึกมั่นคง เชื่อถือไว้วางใจผู้นำ และมีความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ของผู้นำ

روبบินส์(Robbins. 2000: 502-503) ได้สรุปถึงองค์ประกอบของการไว้วางใจในผู้นำที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ด้าน ได้แก่

1. ความซื่อสัตย์(integrity) หมายถึง ความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม และยึดถือความถูกต้อง
2. ความสามารถ(competence) หมายถึง มีความรู้ มีทักษะ มีความชำนาญ
3. ความมั่นคง(consistency) หมายถึง มีพฤติกรรมที่สะท้อนความน่าเชื่อถือ มั่นคง มีความสม่ำเสมอ มีความรอบคอบ และมีการตัดสินใจที่ดีและถูกต้องในแต่ละสถานการณ์
4. ความจงรักภักดี(loyalty) หมายถึง มีความตั้งใจและเต็มใจในการปกป้องรักษาบุคคลอื่น
5. เปิดเผย(openness) หมายถึง มีความเต็มใจในการแบ่งปันความคิดเห็น ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร อย่างไม่ปิดบัง

จากการศึกษาในภาพรวมของการไว้วางใจในภาวะผู้นำแบบให้บริการจึงพอสรุปได้ว่า หมายถึง การแสดงออกของผู้นำที่ได้รับความเชื่อมั่น มีความคาดหวัง ยอมรับในความคิดและความสามารถจากผู้ตาม ผู้ตามมีความมั่นใจในความยุติธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต เคารพในความสามารถทั้งในคำพูดและการกระทำพร้อมยอมปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจที่มีต้องมีการควบคุมหรือบังคับ แต่มีความคาดหวังว่าจะเป็นประโยชน์ มีความถูกต้อง และได้รับความสำเร็จ การไว้วางใจถือเป็นวิถีทางหนึ่งของการสะท้อนสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในองค์การที่สำคัญ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวของสัมพันธ์ภาพในองค์การ

3.5 การนอบน้อม (Humility)

การนอบน้อมในผู้นำมิใช่เป็นการแสดงถึงความอ่อนแอ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งแต่ไม่แข็งกระด้าง ซึ่งลักษณะของการนอบน้อมนั้นจะเป็นการทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป เมื่อผู้นำได้รับการยอมรับมากขึ้นผู้นำก็จะมีฐานอำนาจมากขึ้นตามมา(พสุ เศรษฐินทร์. 2548 : ออนไลน์ อ้างอิงจาก Collins. 2001) การวิจัยล่าสุดของคอลลินส์(Collins) แสดงให้เห็นว่าการนอบน้อมคือคุณภาพอย่างหนึ่งของผู้นำ และยังพบอีกว่าผู้นำที่มีการนอบน้อมนั้นจะสามารถแก้ไขปัญหาที่รุนแรงได้ ได้มีการศึกษาการนอบน้อมว่าเป็นลักษณะที่สามารถเพิ่มประสิทธิผลภาวะผู้นำ การวิจัยชี้ให้เห็นการนอบน้อมที่มีรูปแบบในหลายมิติและรวมถึงการเข้าใจในตนเองและการรับรู้การเปิดกว้างและมุมมองที่แตกต่าง คอลลินส์(Collins)ได้ทำการวิเคราะห์พร้อมสรุปว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญต่อความสามารถในการเปลี่ยนองค์การจากศิครรรมดาไปสู่องค์กรที่ดีเลิศได้ มีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องมาเป็นผู้นำในระดับที่ 5 โดยได้มีการแบ่งผู้นำที่ได้ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ผู้นำที่มีความสามารถสูง(Highly Capable Individual) คือ ผู้นำที่มีความสามารถส่วนตัวที่ดีทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมในการทำงานที่ดี นำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและมีผลผลิตสูง

ระดับที่ 2 ผู้นำที่เน้นความสำเร็จของทีมงาน(Contributing Team Member) คือ ผู้นำที่ทุ่มเทขีดความสามารถของตนเองเพื่อให้เป้าหมายของทีมงานบรรลุผล เป็นผู้ที่สามารถทำงานเป็นทีมและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีและช่วยให้อีกกลุ่มและทีมบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ระดับที่ 3 ผู้นำที่มีขีดสมรรถนะ(Competent Manager) คือ ผู้นำที่สามารถบริหารบุคลากรและทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ประสบความสำเร็จ

ระดับที่ 4 ผู้นำที่มีประสิทธิผล(Effective Leader) คือ ผู้นำที่สามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ทุกคนเกิดความมุ่งมั่นผูกพัน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถจูงใจให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

ระดับที่ 5 ผู้นำที่แท้จริง(Executive) คือ ผู้นำที่สร้างความสำเร็จอันยิ่งใหญ่และยั่งยืน มีความเป็นมืออาชีพ มีความรอบน้อมแต่มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ ทะเยอทะยานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมและองค์กร ไม่หวั่นไหวที่จะทำในสิ่งที่ต้องทำ มีการวางตัวสืบทอดตำแหน่งเพื่อความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ในรุ่นถัดไป สร้างความยั่งยืนและวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับฟังคนในองค์กร

ความหมายของการนอบน้อม

จากงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาพบว่ามีความหมายของการนอบน้อมไว้ดังต่อไปนี้

แพตเตอร์สัน และ วินสตัน(จิรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554: 41 อ้างอิงจาก Patterson. 2003; Winston. 2004) อธิบายว่า การนอบน้อม หมายถึง การยอมรับตัวเองและการให้ความสำคัญทั้งตนเองและผู้อื่น

พระไพฑูลย์ ธรรมวิบูล(จิรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554: 41-42 อ้างอิงจาก พระไพฑูลย์ ธรรมวิบูล. 2543) กล่าวว่า การนอบน้อมมีลักษณะคล้ายกับความเคารพแต่เป็นคนละความหมาย คือ ความเคารพ(คารวธรรม) เป็นการตระหนักในคุณงามความดีของคนอื่นและสิ่งอื่นแล้วปฏิบัติต่อบุคคลนั้นและสิ่งนั้นอย่างถูกต้องจริงใจ โดยเป็นการแสดงออกทางกายและทางวาจาเป็นหลัก ส่วนความนอบน้อม(นิวาตธรรม) เป็นการตระหนักในตนเองแล้วสามารถวางตนได้ถูกต้องเหมาะสม ไม่หยิ่งยโสโอหัง ไม่โอ้อวดเกินความจริง ไม่ยกตนสูงและกดคนอื่นให้ต่ำ มีความสุภาพ ให้เกียรติผู้อื่น รู้กาลควรไม่ควร โดยเน้นเรื่องของภายในจิตใจเป็นหลัก

โบเวอร์(Bower. 1997: 4-17) อธิบายว่า การนอบน้อมมิได้หมายถึงการไม่เคารพในตนเอง แต่เป็นการให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของผู้อื่น การไม่แสดงการอวดดีแต่มีความเรียบง่าย

แฟร์โฮม และ แฟร์โฮม(Fairholm; & Fairholm. 2000: 105) อธิบายว่า การนอบน้อม คือ คุณสมบัติที่สำคัญส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำที่หมายถึงผู้นำจะไม่แสดงความสนใจในตนเองนอกจากในรูปแบบของการให้คุณค่าตนเองเปรียบเสมือนศูนย์กลางในการให้บริการแก่ผู้อื่น

แพตเตอร์สัน(Patterson. 2003: 570) ได้กล่าวถึงการนอบน้อมว่าเปรียบเสมือนคุณงามความดีที่มาจากการสรรเสริญตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นการนอบน้อมยังเป็นการมิให้บุคคลแสดงความโอ้อวดเกินไปและลดการเห็นแก่ตัวลง

วินสตัน(Winston. 2003: 600-617) กล่าวว่า การนอบน้อม หมายถึง การที่ผู้นำสามารถมองข้ามความทะเยอทะยานของตนเองและตระหนักในคุณค่าของผู้ตามที่มีต่อองค์กร

บัดตัน(Button. 2005 : 840-868) กล่าวว่า การนอบน้อม หมายถึง การที่บุคคลลดสถานะของตนเองลงในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและมีส่วนสัมพันธ์กับการตระหนักรู้ในตนเอง

กาลัสวูโอ(Kallasvuo. 2007: 16) อธิบายว่า การนอบน้อมเปรียบเสมือนการบริการอย่างหนึ่งที่มีต่อองค์กรและเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นและสำคัญสำหรับผู้นำ

จากการศึกษาความหมายของการนอบน้อมที่กล่าวมาจึงพอสรุปได้ว่า หมายถึง การรู้จักประมาณตนอย่างไม่เห็นแก่ตัว ให้เกียรติ ให้ความสำคัญ เคารพและยอมรับในคุณค่าของบุคคลอย่างเหมาะสม ไม่แสดงตนเหนือผู้อื่น ไม่โอ้อวด หรือหยิ่งยโส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพที่แสดงออกทั้งกาย วาจา และใจ

คุณลักษณะของการนอบน้อม

ลอว์เรนซ์(Lawrence. 2006: 116-126) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีการบันทึกไว้ในเรื่องของลักษณะคุณสมบัติที่มีคุณค่าของผู้นำที่แท้จริงควรอยู่ที่การกระทำ มิติที่เด่นชัด 2 มิติที่บ่งบอกพฤติกรรมภาวะผู้นำได้แก่โครงสร้างของการตัดสินใจและการชี้้นำ การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการที่ผู้นำดูแลให้เกิดบรรยากาศของความอบอุ่น การมีมิตรภาพ การไว้วางใจ และการสนับสนุน ในขณะที่โครงสร้างของการชี้ำนั้น คือการที่ผู้นำมีการมอบหมายหน้าที่ อธิบายขั้นตอนและกระบวนการทำงาน รวมถึงการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลางของการปฏิบัติการ รูปแบบของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนี้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของคุณลักษณะการแสดงให้เห็นถึงการนอบน้อม

คอมเต้-สปอนวิลล์(Lawrence. 2006: 116-126 citing Comte-Sponville. 2001) กล่าวว่า พื้นฐานคุณลักษณะของการนอบน้อมคือการไม่แสดงความเย่อหยิ่งหรือการหลงตนเอง แต่คือความอดทน การให้ความสนใจและห่วงใยผู้อื่น ความต้องการช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ การนอบน้อมในคุณลักษณะของผู้นำคือการแสดงออกของการควบคุมอารมณ์และการรู้จักประมาณตน รวมถึงการให้ความสนใจรับฟังความคิดของผู้อื่นด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริงรวมถึงการเข้าใจในขอบเขตและอำนาจที่แท้จริงของตน การนอบน้อมยังรวมถึงการให้ความสนใจในการรับฟังความจริงและการยอมรับความคิดที่อาจทำให้ไม่พอใจแต่อีกนัยหนึ่งกลับจะเป็นการช่วยให้บุคคลได้รับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงซึ่งไม่ได้หมายถึงการแสดงว่าเป็นคนอ่อนแอหรือการยอมแพ้ ไม่ได้เป็นสิ่งที่ต้องอายประหม่า ลังเล หรือขาดความเชื่อมั่น ถึงแม้บางครั้งอาจมีผู้กล่าวว่า การนอบน้อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับ

ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ก็ตาม การนอบน้อมในที่นี้มิได้หมายถึงการประมาทตนเองต่ำ ขาดความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น แต่จะหมายถึงการรู้จักมองตนเอง การตระหนักถึงความพอดีในตนเองและการให้เห็นคุณค่าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการลดความขัดแย้งและการยอมรับความผิดของผู้อื่น เป็นการแสดงนัยทางบวก ภาวะผู้นำแบบให้บริการเป็นการตั้งเป้าไปในลักษณะของผู้นำที่เน้นการ “บริการ” มิใช่เป็นการ “นำ” ซึ่งสิ่งนี้จะเข้ากันได้เป็นอย่างดีในความหมายของการนอบน้อม

หลายปีที่ผ่านมานักวิชาการ ได้มีการเริ่มจัดกระบวนการของการนอบน้อมเข้ามาอยู่ในเนื้อหาของการศึกษาภาวะผู้นำทั้งนี้จะเห็นได้จากบทความในหนังสือ The Economist, USA Today และบทความที่เป็นส่วนประกอบของความสำเร็ในผู้นำระดับสูง บัลโดนี(Baldoni) และ คอลลินส์(Collins) ได้สรุปว่าการผสมผสานของการนอบน้อม ทัศนคติ และความสามารถมีผลอย่างมากต่อความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ การนอบน้อมในภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้นำในการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานของผู้อื่นไม่เพียงแต่ให้เกิดกับตัวบุคคลแต่มีผลต่อสมรรถนะขององค์กรและผลักดันไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้อีกด้วย ได้มีการอธิบายถึงคุณสมบัติภาวะผู้นำว่า การมีทัศนคติร่วม การเรียนรู้ด้วยตนเอง ความเห็นอกเห็นใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง การเป็นผู้มีเหตุผล ความซื่อสัตย์ การสื่อสาร การให้การอบรมและการพัฒนาผู้อื่น การสร้างความเป็นมืออาชีพ การกระตุ้นผู้อื่น การมอบอำนาจความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม และการเห็นพ้อง สิ่งเหล่านี้ต่างต้องมีการนอบน้อมเข้ามาเกี่ยวข้องในคุณลักษณะของภาวะผู้นำทั้งสิ้น

มอริส และคณะ(Morris; et al, 2005) ได้เขียนถึง “การนอบน้อมสู่ความเป็นผู้นำ” (Bringing Humility to Leadership) มีการวิเคราะห์ในความหมายของการนอบน้อม และการเรียนรู้ถึงการนอบน้อมและภาวะผู้นำ ได้อธิบายถึงลักษณะของการนอบน้อมในผู้นำว่ามี 3 มิติด้วยกันซึ่งผู้นำอาจไม่จำเป็นต้องมีทั้ง 3 มิติแต่อาจมีลักษณะของมิติใดมิติหนึ่งซึ่งได้แก่

1. การตระหนักรู้ในตนเอง(Self-awareness) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้อื่น รับรู้และอยู่กับความเป็นจริง ไม่หลงในตน มีความสามารถในการตระหนักรู้และยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่น

2. การยอมเปิดใจ(Openness) หมายถึงการตระหนักรู้ในข้อจำกัดของผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ การเรียนรู้ พร้อมทั้งยินดีที่จะรับฟังการเรียนรู้จากผู้อื่น และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

การยอมเปิดใจนี้หมายถึงพร้อมให้กำลังใจและเห็นคุณค่าของผู้อื่น ยินดีที่จะขอและเห็นประโยชน์ในการช่วยเหลือของผู้อื่น

3. การทำให้ดีกว่า(Transcendence) หมายถึง การยอมรับในสิ่งที่เหนือกว่าตนเอง สิ่งนี้จะช่วยทำให้ออกห่างจากการมุ่งแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตัวเองและพฤติกรรมการหวังผลประโยชน์จากการกระทำของผู้อื่น

ทั้งนี้ยังมีความเชื่อที่ว่าความสำคัญของการมอบน้อมในภาวะผู้นำจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเป็นแบบอย่างของการเติบโตและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมและการเสริมสร้างกำลังใจให้กับผู้ตาม

แพตเตอร์สัน(Patterson) ได้สรุปหัวใจที่ก่อให้เกิดการมอบน้อมในผู้นำซึ่งได้แก่ 1. การไม่คิดถึงตนเอง 2. การมุ่งเน้นในผู้อื่น และ 3. การติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แพตเตอร์สัน(Patterson) ยังได้สรุปถึงแรงกระตุ้นในคุณลักษณะของการมอบน้อมในภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยงการสรรเสริญเยินยอ ไม่คุยโวโอ้อวด มีการควบคุมอารมณ์และการตัดสินใจที่สงบนิ่งและยุติธรรม เชื่อมมั่นในแรงบันดาลใจ สร้างความสำเร็จให้ผู้อื่นและนำสู่ความเป็นเลิศ มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและการใช้อำนาจอย่างถูกต้องที่หลีกเลี่ยงความเป็นเผด็จการ

จากงานวิจัยภาวะผู้นำแบบให้บริการของจิวรรณ เล่งพานิช(2554: 43) ได้กล่าวถึงการมอบน้อมที่สามารถแสดงออกได้ใน 3 ด้าน ได้แก่

1. การแสดงออกทางกาย ได้แก่ การแสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวลไม่หยาบกระด้าง รู้จักแสดงความเคารพผู้ใหญ่มากกว่าทั้งด้านชาติวุฒิ วิทยวุฒิ และคุณวุฒิ รู้จักให้เกิดริและให้ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นการมอบน้อมทางกายที่เกิดจากความจริงใจมิใช่การเสแสร้ง

2. การแสดงออกทางวาจา ได้แก่ การบอกความจริงด้วยวาจาที่สุภาพ อ่อนหวาน ไม่หยาบคาย มีการใช้คำพูดที่เหมาะสม ถูกกาลเทศะและเหมาะสมกับบุคคล

3. การแสดงออกทางใจ ได้แก่ การมีจิตใจอ่อนโยน มีการมองโลกในแง่ดี มีการใช้ความคิดและปัญญาในการไตร่ตรองในการให้ความเข้าใจผู้อื่น ความรู้สึกนึกคิดนี้จะทำให้การแสดงออกทางกายและวาจาเป็นไปด้วยความมอบน้อม

จากการศึกษาความหมาย แนวคิด ความสำคัญ และองค์ประกอบของการมอบน้อมในภาวะผู้นำแบบให้บริการจึงพอสรุปได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่รู้จักประมาณตนอย่างไม่เห็นแก่ตัว

ให้เกียรติ ให้ความสำคัญ ให้ความเคารพ และมีการตระหนักรู้ยอมรับในคุณค่าของผู้อื่น มีการแสดงออก ด้วย กาย วาจา ที่สุภาพและให้ความเคารพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำจะไม่ประเมินคุณค่าตนเองสูงเกินไป มีการควบคุมอารมณ์ไว้ตรงตรงอย่างรอบคอบและยุติธรรม

4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรปัจจัยทั้ง 3 ด้าน

ในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากปัจจัย 3 ปัจจัยที่ถือว่าเป็นอำนาจที่เด่นชัดของผู้นำที่มีพลังต่อวิธีการปฏิบัติภายในองค์กรซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ คือความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยม ที่เกิดขึ้นจากผู้นำในการค้นหาตัวกำหนดเพื่อนำมาสร้างความเป็นระเบียบในสังคมในรูปแบบกระบวนการกลุ่มเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันที่ไม่มีการระบุเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน(Mainiero; & Tromley. 1994: 329 citing Sathe. 1983) เป็นพัฒนาการที่ไม่หยุดนิ่งและส่งต่อไปยังผู้ที่เข้าร่วมสมาชิกใหม่ด้วยการสื่อสาร (Shani; & Lau. 2000: 351) ที่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวกับกฎระเบียบเพื่อชี้นำในการรับรู้ การคิด การสร้างมาตรฐาน และการตัดสินใจ แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลักในการแก้ปัญหาขององค์กร(Sackman. 1995: 16-17, 52) วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ และแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสังเกตได้แต่จะแสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร(Schien, 1992: 12) วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันเพื่อให้สมาชิกมีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำมีส่วนเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรในการช่วยจัดการให้สัมฤทธิ์ผล ผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร สร้างวิสัยทัศน์วางแผนกลยุทธ์ สื่อสารให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจ สร้างแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจ ให้มีการยอมรับและความพึงพอใจ พร้อมให้ความร่วมมือนำองค์กรสู่ความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์การสามารถอธิบายสภาพแวดล้อมภายในที่รวมเอาข้อสมมติฐาน สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ โดยมีปัจจัยหลักซึ่งประกอบด้วย “ผู้นำและผู้ตาม” วัฒนธรรมองค์การจึงถือเป็นส่วนสำคัญที่

เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ทำให้เกิดพลังในการผลักดันกิจการองค์การให้บรรลุผลสำเร็จในการบริหารงาน

ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบอย่างของพฤติกรรมบุคคลในองค์การ มีอิทธิพลในการผลักดันและขับเคลื่อนการบริหารจัดการในองค์การให้มีคุณภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคลากร

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ได้มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

สมศักดิ์ ฐิตะยารักษ์(2546: 21) กล่าวว่า หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งรวมค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์การ โดยเป็นผลมาจากการเรียนรู้และการพัฒนาในอดีต มีการถ่ายทอดสู่สมาชิกรุ่นหลังเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ทำให้สมาชิกองค์การหนึ่งแตกต่างไปจากสมาชิกอีกองค์การหนึ่ง

วิเชียร วิทย์อุดม(2550: 94) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ คือส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมติฐาน ความเชื่อ และคุณค่า ซึ่งสมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่

เบญจวรรณ ตระกูลสุขอนันต์(2552: 10) อธิบายว่าหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของพนักงานในองค์การนั้น

สมจินตนา คุ่มภัย(2553: 18) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ ปทัสถาน ความคาดหวังที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกัน โดยแสดงเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้องค์การอยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่มองเห็นได้อย่างชัดเจนและนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงเป็นพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัวที่สามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อไปได้ มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

ไชน์(Schein,1992: 12) อธิบายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง รูปแบบพื้นฐานที่สร้างขึ้นจากสมมติฐานกลุ่มที่เรียนรู้และพัฒนาเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและได้มีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ที่ได้มีการรับรู้ ในการคิด และในการปฏิบัติสัมพันธ์

روبบินส์(Robbins, 1994: 467) วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ระบบของการร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งออกจากอีกองค์การหนึ่งได้

ฮอฟสเต็ด(Hofstede, 1997: 180) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของความคิด ความรู้สึกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การหนึ่งแตกต่างไปจากสมาชิกอีกองค์การหนึ่ง

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่ทำการศึกษามาจึงพอสรุปได้ว่า หมายถึง สภาพทางการปฏิบัติในองค์การที่มีการปรับปรุงและพัฒนาจากการเรียนรู้ ความคิด ความเชื่อ และจากรูปแบบที่ปฏิบัติกันมาของสมาชิกในองค์การอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันก็มีการปรับเปลี่ยนและการพัฒนาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสม เกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญที่เปรียบเสมือนเป็นแบบแผนที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติรวมกันของบุคคลในองค์การ เป็นผลรวมของค่านิยม การรับรู้ และความเข้าใจ ที่จะทำใ้บุคลากรเข้าใจถึงบทบาทในการทำงานของตนจนกลายเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานที่สืบทอดต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร เป็นกรอบระเบียบในการอยู่ร่วมกันของสมาชิกที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การช่วยเหลือ การแบ่งปัน ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์การ รวมถึงมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหา ลดความขัดแย้ง เป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่นำไปสู่ความอยู่รอดขององค์การ โดยให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้(Sathe. 1985: 25-31)

1. ทำให้เกิดความร่วมมือ(Cooperation) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความร่วมมือที่แท้จริงอันเนื่องมาจากการที่สมาชิกในองค์การมีพื้นฐานความคิดเดียวกัน

2. ช่วยในการตัดสินใจ(Decision Making) วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจอันมีผลมาจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน มีพื้นฐานทางความคิดต่อองค์การเช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นผลนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. ช่วยในการควบคุม(Control) หัวใจในการควบคุมคือความสามารถที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลตามที่มุ่งหวังไว้ ช่วยกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมของสมาชิกในองค์การ ที่ถือเป็นการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูง

4. ช่วยในการสื่อสาร(Communication) วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวควบคุมและให้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่เปรียบเสมือนการสื่อสารที่เข้าใจได้

5. ก่อให้เกิดความผูกพัน(Commitment) สมาชิกจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรเมื่อได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และได้รับประสบการณ์ร่วมกัน

6. ช่วยในการรับรู้(Perception) วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์กรที่นำไปสู่การปฏิบัติ

7. ช่วยในการใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม(Justification of Behavior) วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรใช้เป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมในขณะเดียวกันกับการใช้เหตุผลเป็นตัวเสริมแรงในการให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

นอกจากนี้ เสนาะ ดิยาว (2544: 166-167) ได้บอกถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดคุณลักษณะ 6 ประการที่พอสรุปได้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดลักษณะของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเป็นตัวเชื่อมทำให้สังคมอยู่ร่วมกัน เป็นพลังที่ทำให้บุคคลในองค์กรร่วมกันทำงานให้ออกมาเป็นผลงานรวมที่ประสบความสำเร็จ

2. ก่อให้เกิดลักษณะของความรู้สึกทางอารมณ์ โดยจะเป็นตัวช่วยคุ้มครองให้สมาชิกในองค์กรสามารถเผชิญกับปัญหาและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้

3. ก่อให้เกิดลักษณะของการอยู่บนพื้นฐานประวัติศาสตร์ จากการมีประสบการณ์ร่วมกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานจะเป็นตัวเชื่อมให้บุคคลอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความไว้วางใจกัน มีความจงรักภักดี และยังสามารถนำมาเป็นพื้นฐานในการคาดคะเนการกระทำของบุคคลในองค์กรได้

4. ก่อให้เกิดการยึดติดในสัญลักษณ์ คำขวัญบางคำอาจใช้เป็นสัญลักษณ์ขององค์กรได้เมื่อสมาชิกมีการยึดติดในสัญลักษณ์ก็สามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร และก่อให้เกิดกำลังใจในการทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้

5. ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวที่เป็นพลวัต โดยจะทำให้องค์กรสามารถคาดคะเนล่วงหน้าได้ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวที่มั่นคง มีการเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง

6. ก่อให้เกิดการยึดติดที่เลื่อนกลาง ความไม่แน่นอน หรือการมีความหมายหลายอย่าง สามารถนำมาเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ โดยแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การที่แท้จริงจะต้องใช้ระยะเวลา

พิบูล ทีปะปาล(2550: 315) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

1. เป็นตัวกำหนดบทบาทที่บ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การอื่น ได้อย่างชัดเจน
2. เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกลักษณ์ให้กับสมาชิกขององค์การ
3. เป็นตัวช่วยให้เกิดความผูกพันที่มีความสำคัญมากกว่าการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว
4. ช่วยให้องค์การเกิดความมั่นคง โดยทำหน้าที่เป็นกาวทางสังคมเพื่อยึดเหนี่ยวของค์การเข้าด้วยกัน และเป็นตัวกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมเพื่อยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติ
5. เป็นแนวทางในการกำกับควบคุมทัศนคติ และพฤติกรรมให้อยู่ในกรอบและขอบเขตที่ชัดเจน

จิตติมา วรรณศรี (2550: 88) ได้อธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่มีหน้าที่ต่อองค์การดังนี้

1. เป็นส่วนช่วยรวบรวมสมาชิกให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้เข้าใจความเกี่ยวข้องจนเกิดความผูกพัน สร้างเอกลักษณ์ของความภาคภูมิใจและการแสดงออกของกลุ่ม และก่อให้เกิดความมั่นคงของระบบสังคม
2. ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวได้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอก
3. กระตุ้นความผูกพันต่อพันธกิจขององค์การ
4. ทำให้เกิดความชัดเจนและเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นมาตรฐาน

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นจากประวัติความเป็นมาขององค์การที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อ ค่านิยม ที่ส่งผลต่อการทำให้เกิดบรรทัดฐานและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน จากนั้นส่งผลต่อรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีการแสดงออกมาในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะเวลาหนึ่ง รวมไปถึงปรัชญา แนวทาง และความคิดของผู้นำที่มีผลต่อการบริหารและการปฏิบัติงานที่สืบทอดกันมา ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยหลักใหญ่ดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาขององค์การ หมายถึงต้นกำเนิดที่มาขององค์การ วิธีการบริหาร แนวคิดที่ช่วยสร้างจิตสำนึกและพฤติกรรมของคนในองค์การและส่งผลเรื่อยมาจนปัจจุบัน
2. ความเชื่อที่เกิดขึ้นจากความคิดที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เป็นการนำความเชื่อมาเป็นข้อสรุปของสมาชิกในองค์การ
3. ค่านิยม คือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การที่มีความคิดเห็นอย่างเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ แล้วนำมาเป็นคูลยพินิจที่นำมายึดถือ
4. สภาพแวดล้อม คือ ตัวกำหนดประเภทขององค์การในการเจริญเติบโต
5. บรรทัดฐานและมาตรฐานในการปฏิบัติที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในลักษณะที่สมาชิกยึดถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานของพฤติกรรม โดยคาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตาม

ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในสังคม การตัดสินใจและการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานผู้นำควรต้องศึกษาและเข้าใจวัฒนธรรมมององค์การอย่างดีและปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นวัฒนธรรมมององค์การจึงขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นสำคัญ ที่ควรต้องมีการวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุม โดยคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีม การปลูกจิตสำนึกด้วยการสร้างแรงจูงใจ การมอบอำนาจ ให้สมาชิกมีความภูมิใจ มีความผูกพัน เหล่านี้จะเป็นกุญแจสำคัญของผู้นำในการพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จ

แนวคิดที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมมององค์การ

ได้มีนักวิชาการทำการศึกษาและบันทึกแนวคิดของวัฒนธรรมมององค์การในลักษณะต่าง ๆ ที่นำมาใช้ปฏิบัติในองค์การดังนี้

แนวคิดวัฒนธรรมมององค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ของคูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty, 1987: online) แนวคิดนี้เป็นการอธิบายองค์การที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์การมุ่งความต้องการในความสำเร็จ และไม่ตรีสัมพันธ์ ที่แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่

1. มิติมุ่งความสำเร็จ(Achievement) คือ พฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานที่ตั้งเป้าหมายร่วมกันอย่างมีเหตุผล มีหลักการ มีความท้าทายและกระตือรือร้น
2. มิติมุ่งสัจแห่งตน(Self-actualizing) คือ พฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานที่เน้นความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ

3. มิติมุ่งบุคคล(Humanistic-encouraging) คือ พฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับบุคคลโดยถือเป็นทรัพยากร

4. มิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์(Affiliative) คือ พฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิก มีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ

แนวคิดวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge, 1990) แนวคิดนี้เป็นการอธิบายองค์การที่มีลักษณะของการ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งความสำคัญอยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีมงาน และองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นแนวทางการสนับสนุนการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับทั้งองค์การ ประกอบด้วย

1. การรอบรู้แห่งตน(Personal Mastery) คือ การมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้ถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่ก่อให้เกิดแรงมุ่งมั่นในการทำงาน มีข้อมูลในการวิเคราะห์ตัดสินใจ

2. การมีแบบแผนในความคิด(Mental Model) คือ การสร้างรูปแบบทางความคิดที่เปิดกว้าง ความเชื่อ ทักษะคิด ที่รวบรวมมาจากประสบการณ์แล้วนำมาเป็นกรอบความคิดของบุคคล

3. การแบ่งปันวิสัยทัศน์(Share Vision) คือ การสร้างทัศนคติร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่สามารถทำให้มองเห็นภาพ ความต้องการ และจุดมุ่งหมายที่ไปในทิศทางเดียวกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม(Team Learning) คือ สมาชิกในองค์การมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ(System Thinking) คือ การที่บุคคลในองค์การสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ และมีเหตุผล มองภาพรวมอย่างมีเป้าหมาย

แนวคิดวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะของวิจารณ์ พานิช (2550: 2-3) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่การเรียนรู้และการสร้างความรู้สำคัญที่สุด โดยเป้าหมายขององค์การ คือ การเป็นองค์การที่มีความรู้มากกว่าปกติ เป็นองค์การที่มีนักคิด นักวิเคราะห์ นักสืบค้น นักปฏิบัติการ เป็นองค์การที่มีฐานความรู้ภูมิปัญญาในการเป็นผู้ที่มีความฉลาดคิด ฉลาดฟัง ฉลาดทำ โดยต้นกำเนิดขององค์การอัจฉริยะเกิดมาจากองค์ความรู้เดิมผนวกกับองค์ความรู้ใหม่ นำมาเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์สู่การปฏิบัติที่สามารถเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ โดยมีความเป็นเลิศใน 3 ประการคือ

1. ความเป็นเลิศในวิชาการ(Academic Excellence) อาศัยฐานความรู้ที่มาจากความรู้ความสามารถของบุคลากร ผู้นำจะเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรในองค์การให้มีการแลกเปลี่ยนกันให้มากที่สุด ด้วยการประสานความรู้เดิมและความรู้ใหม่

2. ความเป็นเลิศในวิชาชีพอย่างมืออาชีพ(Professional Excellence) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในลักษณะ เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน เพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้และรับผิดชอบงานอย่างมืออาชีพ

3. ความเป็นเลิศในวิถีการดำเนินชีวิต(Life Excellence) โดยผู้นำให้ความสำคัญกับบุคคลเข้าใจวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้บุคลากรมีการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการได้มีการกล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะต่าง ๆ เป็นการแบ่งรูปแบบตามประเภทของพื้นฐานที่แตกต่างกันซึ่งมีด้วยกันหลายรูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยม เป็นการแบ่งค่านิยมที่อยู่บนพื้นฐานของจุดมุ่งหมายและแหล่งที่มาใน 4 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการ วัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ วัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง วัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร(พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์, 2554: ออนไลน์ อ้างอิงจาก สมยศ นาวิการ, 2541)

2. รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม เป็นการแบ่งวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานของการควบคุมภายในมือของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเสียหายขององค์การ และความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์, 2554: ออนไลน์ อ้างอิงจาก สมยศ นาวิการ, 2545)

3. รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม เป็นการแบ่งวัฒนธรรมโดยการนำไปสอดคล้องกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของเทพเจ้ากรีกที่แบ่งเป็น 4 รูป ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท วัฒนธรรมเน้นที่งาน วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ(พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์, 2554: ออนไลน์)

4. รูปแบบวัฒนธรรมตามแนวคิดของดาฟที่ได้นำเอาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวคิดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การทั้งหลายมารวมสรุปเป็นรูปแบบสำคัญ 4 รูปแบบ(Daft, 2009: 382-384) ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบครอบครัว(Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ผู้นำมีความยึดหยุ่น มุ่งเน้นเฉพาะในองค์การ ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของสมาชิกเพื่อพัฒนาตนเองให้พร้อมรองรับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจากภายนอก ให้ความสำคัญในการสร้างมิตรภาพในการทำงานที่ ร่วมแบ่งปัน ผู้นำจะมีการให้คำแนะนำปรึกษาที่เป็นรูปแบบเสมือนผู้ปกครอง มีความซื่อสัตย์และรักษา ขนบธรรมเนียมประเพณี

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง(Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ ผู้นำมุ่งเน้นการทำงานที่เป็นพลวัตร การริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำและสมาชิกจะร่วมกันในเรื่องของ นวัตกรรม กระตุ้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเป็นลักษณะของวัฒนธรรมที่ มุ่งตอบสนองในการสร้างสิ่งใหม่

3. วัฒนธรรมแบบราชการ(Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ผู้นำเน้นใน ลักษณะของโครงสร้าง รูปแบบ และลำดับชั้น ของการปฏิบัติหน้าที่เป็นสำคัญ เน้นความมีระเบียบและ ให้สมาชิกยึดปฏิบัติตามในการทำงานอย่างเคร่งครัด

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ(Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ผู้นำเน้นการ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มุ่งเป้าความสำเร็จในการทำงาน สมาชิกมีการแข่งขัน ผู้นำขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน เพื่อเป้าหมายของความสำเร็จสูงกว่าระดับขั้นตอน

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรทั้งแนวคิด ความสำเร็จ องค์ประกอบ และรูปแบบจึงพอสรุป ได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็นแต่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์การ ให้ความสำคัญในการเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การให้รวมตัวกัน และมีความสามัคคีกัน เป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก ผู้นำจะนำเอามาเป็นส่วน หนึ่งของการบริหารงานและใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

พิมพ์ภักดี ปลั่งอุดม(2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโสตศึกษา เป็นการศึกษาเปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ โดยกลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าคือครูที่ปฏิบัติการในโรงเรียนจำนวน 235 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโสตศึกษามี ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จิตติมา วรรณศรี(2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ศึกษาปัจจัยและสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตรวจสอบรูปแบบ และตรวจแบบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบและข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 600 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 8 ปัจจัย โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งใน 8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ณัฐชากรณ์ เทโหปการ(2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคใต้ โดยกลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพในสังกัดจำนวน 349 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 บรรยายาสององค์การ

บรรยายาสององค์การเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์การมีอิทธิพลต่อการส่งผลทางความรู้สึกร่วมของสมาชิกในองค์การ บรรยายาสองสิ่งแวดล้อมขององค์การมีส่วนเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมที่พึงประสงค์(พิชญภา อินทร นันท์. 2550: 47) บรรยายาสององค์การมีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้นำเป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ที่เชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ความรู้สึกร่วมของการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานรวมไปถึงประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การ (Litwin & Stringer. 2002: 65) บรรยายาสององค์การจึงมีผลโดยตรงมาจากภาวะผู้นำ

ความหมายของบรรยายาสององค์การ

จากการศึกษาบรรยายาสององค์การ ได้มีผู้ให้ความหมายของบรรยายาสององค์การไว้ดังนี้

ศิรินันท์ แสงสิงห์(2550:22) บรรยายาสององค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ทั้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อองค์การและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคล เช่น พฤติกรรมของบุคคล ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

บังอร ไชยเผือก(2550: 37) บรรยายกาสองค์การ หมายถึง ความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ร่วมกันระหว่างผู้นำกับสมาชิกขององค์การเป็นการแสดงออกตามความรู้สึกนึกคิดต่อพฤติกรรมของ สมาชิกเองและของผู้นำที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

วิภาวี มหารักษ์กะ(2550: 27) บรรยายกาสองค์การ หมายถึง ลักษณะขององค์ประกอบ ภายในองค์การที่แวดล้อมตัวผู้ปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการรับรู้ทางตรงและทางอ้อม เป็นความรู้สึกของ พนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันจะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

จิระวุฒิ ศรีสร้อย(2551: 54) อธิบายว่า หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหรือรับรู้ต่อองค์การและบุคลากรในองค์การ อันเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลในองค์การที่กำลังทำงานอยู่และมีอิทธิพลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรม บรรยายกาสองค์การ สามารถสร้างขึ้นโดยผู้นำ และสามารถปรับปรุงได้ เพื่อให้เกิดการจูงใจ ความพึงพอใจ บรรยายกาสอง องค์กรจะคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น

พสุ เดชะรินทร์(2554: ออนไลน์) บรรยายกาสองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากร ภายในองค์การต่อปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานหรืออีกนัยหนึ่งคือการรับรู้ของบุคลากรใน องค์กรต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ถ้าบรรยายกาสองในการทำงานมีความเหมาะสมจะส่งผลต่อการ จูงใจบุคลากรภายในองค์การ

บราวน์ และ โมเบอร์ก(Brown; & Moberg, 1980: 667) กล่าวว่า บรรยายกาสองค์การคือ กลุ่มลักษณะในองค์การ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์การรับรู้ อันมีลักษณะดังนี้

1. เป็นการบรรยายลักษณะหรือสภาพขององค์การ
2. เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์การ
3. เป็นการคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น
4. มีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

เดวิส(Davis, 1981: 104) กล่าวว่าบรรยายกาสองค์การ คือ สภาพแวดล้อมที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ ในองค์การนั้นรับรู้ บรรยายกาสองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้

จุง และแมคกินสัน(Chung; & Megginson, 1981: 244) ให้ความหมายของบรรยายกาสอง องค์กรว่า หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคล ของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูล การไว้วางใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัล ตอบแทน การจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีกลมเกลียวกันของบุคคลในองค์การ เป็น

หน้าที่ของผู้นำที่จะต้องทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุประสิทธิภาพทำให้้องค์การสามารถอยู่รอด และมีความเจริญเติบโต

สตริงเกอร์ (Stringer, 2002: 68) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้ที่เกิดขึ้นจากความนึกคิด หรือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานในองค์การ

จากความหมายของบรรยากาศองค์การที่ได้ศึกษาพอสรุปได้ว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมที่รับรู้ได้ทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็น ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ส่งผลต่อความคิด ความรู้สึก ความสุขและความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน สมาชิกมีการแสดงออกในพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลส่งผลต่อไปยังประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานทั้งด้านบวกและด้านลบ

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การนับเป็นสิ่งแวดลอมที่มีความสำคัญ สิ่งที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ คือ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน เนื่องจากบุคคลทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างองค์การ การกำกับการควบคุมตามแบบของผู้นำ กฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่อาจมองไม่เห็น แต่สามารถรับรู้ได้ด้วยความรู้สึกมีผลกระทบต่อตัวบุคคลและองค์การ บรรยากาศองค์การจึงเป็นส่วนหนึ่งของความรู้สึก ความเข้าใจ การรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลและทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ

บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การในทุกระดับ เป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับบรรยากาศองค์การซึ่งมีส่วนในการสนับสนุนการทำงาน ทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้บริหารจึงควรเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารบรรยากาศองค์การ (วิภาวี มหารักษ์ กะ. 2550: 29-30) หากผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานก็จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักใคร่กลมเกลียว สามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (จิระวุฒิ ศรีสร้อย, 2551: 55) ความสำคัญของบรรยากาศองค์การอยู่ที่ผู้บริหารรู้จักใช้จิตวิทยาในการครองใจสมาชิก โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกมีความเต็มใจและพอใจที่จะทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาดีและบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารมีทักษะ

ในการบริหารความขัดแย้งและทำให้สมาชิกมีความเข้าใจและผูกพันกับองค์กร(อภิชาติ นามมุงคุณ. 2553: 76)

สตีเยร์ส(Steers. 1977: 46-56) ได้สรุปความสำคัญของบรรยากาศองค์กรไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดการรับรู้ของสมาชิกในทุกระดับทั้งในบุคคลและกลุ่ม
2. ช่วยนำไปสู่การสร้างสรรค์ที่เอื้ออำนวยต่อองค์กรในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

3. มีผลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในองค์กร

บราวน์ และโมเบิร์ก(Brown; & Moberg. 1980: 420) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์กรว่า มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กรเพราะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรต่อองค์ประกอบขององค์กร และช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมีความพอใจที่จะอยู่ในองค์กร

สตริงเจอร์(Stringer. 2002: 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์กรว่าเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการรับรู้ของบุคลากรในการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีต่อองค์กร บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กร ซึ่งบรรยากาศที่ดีจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรเกิดพลังในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้ และยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาบรรยากาศภายในองค์กรให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานบรรยากาศองค์กรยังมีส่วนสำคัญในการช่วยให้บุคลากรสามารถผลิตผลงาน ได้เพิ่มขึ้น

เบดนาร์(Bednar. 2003: 7-12) กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความพึงพอใจในงาน ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานแม้ว่าจะเป็นงานที่มีความซับซ้อนและท้าทายก็ตาม

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร

การบริหารงานของแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันไปแล้วแต่วัฒนธรรม ความเหมาะสม และวัตถุประสงค์ขององค์กร บรรยากาศองค์กรจะประกอบด้วยหลายมิติโดยมีพื้นฐานของการรับรู้และความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรตามสภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้น

ทั้งนี้ได้มีผู้สนใจและศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร และนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปรขึ้นเพื่อใช้วัดบรรยากาศองค์กร ดังต่อไปนี้

พสุ เดชะรินทร์(2554: ออนไลน์) ได้สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้านที่ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้าง(Structure) ที่ไม่ได้หมายถึงโครงสร้างองค์การเพียงอย่างเดียวแต่จะรวมพิจารณาถึงความชัดเจนในบทบาทความรับผิดชอบของบุคลากรด้วย

2. ด้านมาตรฐาน(Standard) ที่ครอบคลุมถึงบุคลากรมีความภูมิใจและพึงพอใจในงาน รวมถึงความต้องการในการยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีการค้นหาแนวทางในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

3. ด้านความรับผิดชอบ(Responsibility) จะสะท้อนความรู้สึกรับผิดชอบของบุคลากรในความสามารถในการทำงานและความรับผิดชอบโดยอิสระ มีความเป็นตัวของตัวเอง

4. ด้านการได้รับการยอมรับ(Recognition) เป็นการให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับ มีความสมดุลระหว่างงานที่ทำกับผลตอบแทนที่ได้รับและถือเป็นแรงจูงใจในการทำงานต่อไปในอนาคต ซึ่งผลตอบแทนอาจไม่ได้หมายถึงด้านเงินเพียงอย่างเดียว

5. ด้านการสนับสนุน(Support) เป็นการสะท้อนให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงการได้รับความไว้วางใจ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานและได้รับความช่วยเหลือเมื่อต้องการ

6. ด้านความมุ่งมั่น(Commitment) สะท้อนให้เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การที่สามารถควบคุมและบริหารได้ ได้แก่

1. พฤติกรรมของผู้นำ(Leadership Practices) มีความสำคัญที่สุดต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริหารที่บุคลากรรับรู้ได้

2. การจัดการภายในองค์การ(Organizational Arrangement) มีความสำคัญที่ครอบคลุมด้านการบริหารและการจัดการ

3. กลยุทธ์(Stratgy) บรรยากาศในการทำงานจะได้รับผลอย่างมากหากกลยุทธ์มีความชัดเจนและมีการสื่อสารให้กับบุคลากรในองค์การได้รับทราบ

สตริงเกอร์(Stringer, 2002: 10-12) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่มีลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อม ระดับของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ ที่มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านโครงสร้าง(Structure) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความชัดเจนของการแบ่งงาน อำนาจหน้าที่ การวางแผน การกำหนดกฎข้อบังคับและกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติ เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. ด้านมาตรฐานงาน(Standards) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อหลักการที่กำหนดขึ้นในการประเมินผลของการปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบที่ชัดเจน มีหลักฐานในการนำมาเป็นมาตรฐาน และการปรับปรุงผล เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานอย่างเต็มที่

3. ด้านความรับผิดชอบ(Responsibility) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในการรับรู้และมีความตระหนักในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจนสำเร็จ มีความมั่นใจในตนเอง มีการนำความรู้และการคิดแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จเป็นที่ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจ

4. ด้านการยอมรับการให้รางวัล(Recognition) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในการยอมรับถึงผลตอบแทนที่ได้จากองค์การ การยกย่องชมเชย การได้เลื่อนตำแหน่ง เพื่อสนับสนุนความรู้สึกด้านขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร

5. ด้านการสนับสนุน(Support) หมายถึง ความรู้สึกของสัมพันธภาพที่มีให้แก่กันของร่วมงาน และผู้บริหารในองค์การ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามัคคี ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

6. ด้านความผูกพันต่อองค์การ(Commitment) หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นทีม มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความผูกพันต่อองค์การที่ตนปฏิบัติหน้าที่

เอเยอร์ส(Ayers, 2005: 1-22) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการพัฒนาองค์การ คือ การทำความเข้าใจกับสภาพบรรยากาศขององค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การเป็น 5 มิติ ที่ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์กร(Organizational Structure) หมายถึง ความชัดเจนของการแบ่งงานแบบผังการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ทำ ขั้นตอนในการดำเนินงาน กฎข้อบังคับ

2. การเพิ่มอำนาจของงาน(Empowerment) หมายถึง การมอบหมายงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและอำนาจการตัดสินใจ รวมถึงขั้นตอนการดำเนินงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3. การติดต่อสื่อสาร(Communication) หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่ดำเนินไปในลักษณะที่มีการรับฟังและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันภายในองค์การ

4. ความร่วมมือร่วมใจ(Interdependence) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การมีการสนับสนุนช่วยเหลือกัน เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การเป็นไปด้วยความราบรื่น

5. การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน(Shared Vision) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกมีการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและการวางแผนการดำเนินงาน ตลอดจนการรับรู้นโยบายการปฏิบัติงาน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

แนวคิดทฤษฎีบรรยากาศองค์การมีการเริ่มศึกษามานานแล้ว โดยการนำแนวการบริหารมาเชื่อมโยงโดยเริ่มจาก(วิกาวิ มหารักษ์กะ. 2550: 30-32)

เทเลอร์(Taylor. 1857-1915) ได้กำหนดหลักการในการบริหารงานโดยยึดหลักวิทยาศาสตร์แต่การบริหารงานไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การอย่างเด่นชัด แนวคิดทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านและการแบ่งหน้าที่ที่งาน โดยกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานในองค์การที่มีลักษณะเฉพาะตามแบบการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์

เลวิน(Lewin. 1930) ได้เชื่อมโยงพฤติกรรมของบุคคลกับสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน โดยการชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของคนในองค์การจะได้รับอิทธิพลจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้คนส่วนหนึ่ง และสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การนั้นอีกส่วนหนึ่ง

แมคเกรเกอร์(McGregor. 1960) ได้เน้นรูปแบบการบริหารที่เป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การโดยแบ่งเป็นบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีX ที่มีลักษณะบรรยากาศแบบปิด เป็นการรวมอำนาจไว้ที่ผู้นำทั้งหมดในรูปแบบอัตตาธิปไตย และบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีY ที่มีลักษณะบรรยากาศแบบเปิดที่เป็นการทำงานแบบอิสระเสรีมีการกระจายอำนาจแบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

วูดวาร์ด(Woodward. 1965) ลอเรนซ์ และลอร์ช(Lawrence; & Lorsch. 1969) เน้นรูปแบบการบริหารที่ยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การกับเทคโนโลยี เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่มาจากอิทธิพลของเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ และการปฏิบัติงานที่มีต่อความคาดหวังของงาน

อกรีต(Argyris. 1972) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของบรรยากาศองค์การต่อบุคลิกภาพของบุคคลในองค์การ โดยตั้งเป้าในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จขององค์การที่มุ่งเน้นไปที่ความสำคัญขององค์การและบุคลากรและประสิทธิภาพของปัจจัย

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่าการบริหารงานในองค์การจะมีองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กัน 3 ส่วนด้วยกันซึ่งได้แก่ บุคคล องค์การ และ สภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศองค์การ ซึ่งเมื่อการบริหารงานองค์การเป็นไปในรูปแบบใดข้อมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแนวทฤษฎีและแนวความคิดนั้น ซึ่งจะทำให้บรรยากาศองค์การเปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบการบริหารงานที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การและตัวองค์การ

รูปแบบของบรรยากาศองค์การ

ในเรื่องของรูปแบบบรรยากาศองค์การนั้น ได้มีนักวิชาการศึกษาวิจัยในเรื่องของรูปแบบบรรยากาศองค์การไว้หลายรูปแบบด้วยกัน ดังนี้

เซอร์จิโอวานนี(บุญสืบ เทียนหิมี. 2553: 65 อ้างอิงจาก Sergiovanmi. 1988)กล่าวว่าบรรยากาศโรงเรียนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียนไว้ 2 รูปแบบ

1. บรรยากาศรูปแบบเปิด หมายถึง สถานการณ์ที่คณะครูมีความพึงพอใจกับการทำงานร่วมกันด้วยดี มีความสามัคคี และทำงานเต็มความสามารถของแต่ละคนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ
2. บรรยากาศรูปแบบปิด หมายถึง สถานการณ์ที่สมาชิกได้รับความพึงพอใจในการทำงานน้อย คณะครูมีความจริงจังต่อกันน้อยที่สุด

ดูบริน(Dubrin. 1984: 411) ได้กำหนดมิติบรรยากาศองค์การไว้ 7 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความมีอิสระ หมายถึงระดับที่บุคลากรมีอิสระและมีอำนาจในการตัดสินใจ
2. ด้านโครงสร้างงาน หมายถึงระดับของวัตถุประสงค์ วิธีการของงานที่ถูกกำหนดขึ้น และการติดต่อสื่อสาร
3. ด้านการให้รางวัล หมายถึงระดับการให้รางวัล และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
4. ระดับความสำคัญ หมายถึงระดับการได้รับการสนับสนุน ความรู้สึกที่มั่นคง
5. ระดับความก้าวหน้าและการพัฒนา หมายถึงระดับสภาพขององค์การที่สนับสนุนให้สมาชิกมีการพัฒนา และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

6. ระดับความเล็งเห็น หมายถึงระดับที่สมาชิกรับรู้ความมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ โดยไม่วิตกกังวลหรือการลงโทษ

7. ระดับการควบคุม หมายถึงระดับการควบคุมพฤติกรรมทั้งหมดของสมาชิกที่เป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการ

ฮัลปิน(บุญสืบ เทียนหิม. 2553: 65 อ้างอิงจาก ชุนทอง จริตพันธ์. 2546: 31-33 อ้างอิงจาก Halpin. 1966) ได้กำหนดรูปแบบของบรรยากาศโรงเรียนไว้ 8 ด้าน และวิเคราะห์จำแนกเป็น 6 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด(Open Climate) เป็นบรรยากาศองค์การของการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนที่มีขวัญกำลังใจและมีการให้ความช่วยเหลือร่วมมือกันทำงานอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารจะให้ความสนิทสนมคุ้นเคยและคอยอำนวยความสะดวกมีความจริงใจต่อกันและมีอิสระโดยเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพได้อย่างเต็มที่

2. บรรยากาศแบบอิสระ(Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความมีอิสระในการทำงาน ได้รับการตอบสนองความต้องการ ได้รับการช่วยเหลือและการสนับสนุนด้านกำลังใจจากผู้บริหาร ผู้บริหารจะกำหนดวิธีการ ระเบียบข้อบังคับในการรับผิดชอบ ผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างในการทำงาน

3. บรรยากาศแบบควบคุม(Control Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมีความต้องการที่จะให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการของครูจะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับรอง ความสัมพันธ์ระหว่างกันมีน้อย ผู้บริหารจะไม่ให้อิสระและความรับผิดชอบอย่างเต็มที่

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม(Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงมิตรภาพของครูในโรงเรียนและความต้องการทางสังคมเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบและควบคุมการทำงาน ผู้บริหารจะใกล้ชิดสนิทสนมกับครูและบริหารงานแบบไม่เน้นผลงาน ขาดความพยายามในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงาน

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ(Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทำให้ครูมีความรู้สึกถูกบังคับในการทำงานมากกว่าเกิดจากแรงจูงใจ มีขวัญและกำลังใจต่ำ ขาดความสามัคคีและการประสานงาน ขาดความก้าวหน้า

6. บรรยากาศแบบปิด(Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารไม่คำนึงถึงความต้องการและความสุขของครู บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในผลงานมีน้อย

ลิตวิน และ สตริงเกอร์(ยูรดา อรรถชนสาร. 2552: 46-52 อ้างอิงจาก ชลอ บัวน้อย. 2538: 31-33 อ้างอิงจาก Litwin; & Stringer. 1967) ได้นำเสนอหลักสำคัญ 3 ประการที่นำมาใช้เป็นรูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

1. บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ(Authoritarian Climate) เป็นบรรยากาศองค์การในลักษณะของการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติตามกฎระเบียบ

2. บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์(Employee-Centered Climate) เป็นบรรยากาศองค์การในลักษณะของการให้ความสำคัญในการสื่อสารแบบเปิดเผย ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการกระจายอำนาจ มีอิสระในการทำงาน มีความอบอุ่น ผูกพัน และไว้วางใจ

3. บรรยากาศด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์(Achievement Oriented Climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่เน้นผลสำเร็จเป็นสำคัญ มีการยอมรับในผู้ที่ปฏิบัติงานดี เน้นความรับผิดชอบส่วนตน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความพึงพอใจ มีความต้องการความสำเร็จในระดับสูง

จากการศึกษาในเรื่องของแนวคิด องค์ประกอบ รูปแบบ และความสำคัญของบรรยากาศองค์การสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญในลักษณะเป็นตัวเชื่อมความรู้สึกรู้สึกของผู้นำและสมาชิกในองค์การต่อพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานของสมาชิก รูปแบบของบรรยากาศองค์การมีในหลายมิติด้วยกัน เช่น การใช้อำนาจ มนุษยสัมพันธ์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เหล่านี้เป็นต้น มีผลต่อความพึงพอใจ ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่นในการทำงาน และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และการบรรลุผลสำเร็จขององค์การทั้งสิ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

ผู้วิจัยขอเสนองานวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานองค์การและผู้นำองค์การมาเสนอพอสังเขปดังนี้

จิตติยา เรือนนะการ(2546: บทคัดย่อ)ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและเชิงสหสัมพันธ์ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีจำนวน 306 คน สรุปผลการวิจัยพบว่า

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศองค์การ ในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทุกแบบและเกือบทุกรายข้อที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เอกพล อินทรพิชัย(2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนชลราษฎรอำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูในโรงเรียนจำนวน 144 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยในเรื่องของบรรยากาศองค์การพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

บุญสืบ เทียมหยิน(2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ข้าราชการครูจำนวน 344 คน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมเป็นบรรยากาศในสถานศึกษาส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลโดยรวมได้ร้อยละ 77.5

4.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดและเทคนิควิธีการของการพัฒนาการบริหารการทำงานที่ได้รับความนิยมนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจ การบริหารราชการ และการบริหารการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์การที่สำคัญที่สุด คือ แรงจูงใจและภาวะผู้นำ โดยแรงจูงใจคือสิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการกระทำของบุคคลที่ส่งผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ส่วนภาวะผู้นำมีผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์การในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่มุ่งเน้นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เป็นการบริหารที่ต้องได้ทั้งมือ หัวใจ และความคิด โดยให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการบริหาร(ธรรมรส โชติคุณุชร. 2546: 227) ลักษณะเด่นของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การกระจายอำนาจบริหารไปยังผู้ปฏิบัติ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งได้พัฒนาเป็นยุทธศาสตร์สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์การ(ทัศนาศ แสงศักดิ์. 2539 :12) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมคือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้

ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบ(เมตต์ เมตต์การ์ณจิต. 2553:10) ซึ่งคำนึงถึงบุคลากรทุกฝ่ายให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกระดับ ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อให้ภารกิจในการปฏิบัติการสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิผล และเป็นที่ยอมรับ

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ได้มีการศึกษาวิจัยในเรื่องของการบริหารแบบมีส่วนร่วมและให้ความหมายไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์(2541: 3-4) อธิบายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือในกระบวนการบริหารซึ่งเกี่ยวกับการเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง การช่วยเหลือและทำประโยชน์ และการรับผิดชอบ

สมยศ นาวิการ(2545: 1) กล่าวว่า คือกระบวนการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งของบุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาการบริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดการแบ่งอำนาจหน้าที่

ธรรมรส โชติคุณุชร(2546: 277) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นโดยที่ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในอำนาจหน้าที่ เนื่องจากอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่มิได้มีขอบเขตจำกัด ยิ่งผู้บริหารสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันมากเท่าใด ผู้บริหารยิ่งเพิ่มพูนอำนาจหน้าที่ และอิทธิพลต่อกลุ่มมากกว่าผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามลำพังเพราะผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาทำงานกันเป็นทีม

วิรุทธ แสงสิริวัฒน์(2550: 10) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารหน่วยงาน อยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ จัดให้มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และให้ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน

ณัฐฉินันท์ พราหมณ์สังข์(2550: 25-26) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การมีส่วนร่วมในเชิงรูปธรรม คือการร่วมคิดร่วมทำในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวปฏิบัติในเนื้อหาที่อยู่ในความรับผิดชอบ และ การมีส่วนร่วมในเชิงนามธรรม เป็นการแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นในลักษณะบรรยากาศของการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของความรู้สึก ความเป็นอิสระ ความเชื่อ ความศรัทธา และการไว้วางใจกัน

กิตติ คำภูษา(2552: 65) กล่าวว่าหมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน ในการใช้รูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและครูผู้สอนร่วมกันตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และกิจกรรมการบริหารงาน โรงเรียน รวมถึงการมีส่วนร่วมเข้าไปพิจารณาผลกระทบของนโยบายเพื่อนำมา แก้ไขปรับปรุงนโยบายในครั้งต่อไปด้วย

เมตต์ เมตต์การุณจิต(2553: 16) ให้ความหมายว่า คือการเปิดโอกาสให้ประชาชนไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมติดตามผล

บุญสืบ เทียนหิมี(2553: 70-71) กล่าวว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน อาศัยความคิดและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในหน่วยงานในการแก้ปัญหาบน แนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการทำงาน โดยมีอิสระในการทำงานภายใต้เป้าหมายและนโยบาย

ลิเคิร์ต(Likert, 1961: 22) อธิบายว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจภายใน องค์การที่ตั้งอยู่บนฐานของความไว้วางใจและความเชื่อมั่น เป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่เพียงจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบนเท่านั้น แต่ยังเป็นในแนวราบที่เกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นการบริหารที่ทำให้ สมาชิกรู้สึกมีความสำคัญ ทำให้เกิดความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีของมิตรภาพภายในองค์การ

วรูม และ เดซี(Vroom; & Deci, 1970: 16) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมในเชิง จิตวิทยามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลที่ได้เข้าร่วมในการตัดสินใจ มีผลต่อการพัฒนาและเพิ่ม ประสิทธิภาพ เกิดความผูกพัน ทำให้เกิดแนวทางการทำงานที่ควบคุมโดยตนเองมากกว่าโดยองค์การ

จากความหมายดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การปฏิบัติงาน ในองค์การที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ที่มีลักษณะของการเปิด โอกาสให้สมาชิกเข้าร่วมใน กระบวนการทางความคิด การวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการร่วมรับผิดชอบ รวมถึงการ ร่วมหาแนวทางแก้ปัญหา เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น มีความพึงพอใจ และบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน

ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เนื่องจากการทำงานในองค์กรประกอบด้วย ผู้นำ ผู้บริหาร และสมาชิกในองค์กรที่มีบุคลากรอยู่ในองค์กรจำนวนมาก และในระดับต่างกันไป ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความจำเป็นต่อการจัดการองค์กร อาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการในการสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และให้เกิดความภาคภูมิใจขึ้นกับผู้ตาม รวมถึงการสร้างความผูกพันที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ที่ส่งผลให้การบริหารจัดการเกิดความสะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงมีความสำคัญในกระบวนการปฏิบัติเชิงบวกที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรและต่อบุคลากรในองค์กร มีผู้ให้ข้อสรุปถึงความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังต่อไปนี้

จันทรานี สงวนนาม(2545: 71) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร
2. ลดความขัดแย้งในการทำงานและเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี
5. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
6. ลดค่าใช้จ่าย และใช้ทรัพยากรอย่างทนุถนอม
7. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง(2545: 9-10) ระบุความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม 5 ประการ

1. ก่อให้เกิดการระดมความคิดและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติงานมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว
2. เป็นการบริหารที่มีผลทางจิตวิทยา คือ ทำให้การต่อต้านลดลงการยอมรับมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่ผู้บริหารสามารถใช้ทดสอบตนเองว่ามีความเข้าใจตรงกันกับผู้ร่วมงานหรือไม่
3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจ และความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น

5. ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น และส่งเสริมให้มีการปรับปรุงงานที่มีความเป็นไปได้สูง ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

แพรวพกาย จรรยาวิจักษณ์(2551: 30 อ้างอิงจาก สมยศ นาวิการ. 2544: 101; Anthony. 1978: 139; Newsrooms. 2007: 185) ที่ได้สรุปความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้สามารถทำการตัดสินใจได้ดีขึ้น
2. ช่วยให้เกิดการเพิ่มผลงาน
3. ช่วยให้เกิดขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงาน
4. ลดความล่าช้า การออกจากงาน และการขาดงาน
5. ช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้นเพื่อลดความขัดแย้งในการแก้ปัญหา

ซาซกิน(แพรวพกาย จรรยาวิจักษณ์. 2551: 31 อ้างอิงจาก Sashkin. 1982) ได้สรุปประเด็นความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 2 ประเด็น ประเด็นแรก คือ การมีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์และการตัดสินใจที่มีผลโดยตรงต่อการควบคุม การให้อิสระในการทำงาน มีผลทางอ้อมที่ทำให้เกิดการยอมรับและผูกพันต่อองค์กร ประเด็นที่สอง การมีส่วนร่วมจะมีส่วนในการแก้ปัญหา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของงาน และผลทางอ้อมคือความท้าทายและความพึงพอใจ

องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ “ผู้นำ”นักวิชาการได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการกำหนดที่พฤติกรรมของผู้นำ โดยได้แบ่งองค์ประกอบไว้ดังนี้

สวอนเบอร์ก(Swanburg. 1990: 325) ได้แบ่งองค์ประกอบไว้ดังนี้

1. การไว้วางใจ(trust) เป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ เรียบร้อยหากได้รับการยอมรับ และความไว้วางใจจากผู้นำ
2. ความยึดมั่นผูกพัน(commitment) ผู้นำควรให้การสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประสบการณ์ในการมีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยัน อุตสาหะ ในการทำงานมากขึ้น

3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน(goals & objectives) เป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานรวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร จะช่วยขจัดความขัดแย้ง มีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน

4. ความเป็นอิสระต่อการรับผิดชอบในงาน(autonomy) เป็นภาวะของการมีอิสระต่อการรับผิดชอบ การมีอำนาจหน้าที่ และความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะทำให้มีการทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

เฮาส์(ศิริพร ต้นตียมาศ. 2550: 23-24 อ้างอิงจาก House. 1971) ได้กำหนดองค์ประกอบของผู้นำต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. มีการแบ่งปันข่าวสารข้อมูล(sharing of information) หมายถึง ข่าวสารที่สมาชิกได้รับมีพอเพียง และมีการใช้ข้อมูลเพียงพอในการบริหาร เอาใจใส่กับความคิดเห็นของสมาชิก

2. การแบ่งปันอำนาจ(sharing of power) หมายถึง ผู้นำมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมและเสมอภาค กระตุ้นให้มีการเสนอทางเลือก ชี้แนะ กลั่นกรอง และตัดสินใจ ไม่ซ้ำซ้อน

3. การแบ่งปันอิทธิพล(sharing of influence) หมายถึง การที่ผู้นำยอมรับในอิทธิพลของสมาชิกในกระบวนการตัดสินใจ ในส่วนของสมาชิกก็จะมีปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเริ่มได้รับความสนใจที่มีแนวคิดมาจากการบริหารงานเชิงมนุษย์สัมพันธ์ และแนวคิดการบริหารเชิงพฤติกรรม การบริหารแบบมีส่วนร่วมจัดว่าเป็นแนวคิดทางการบริหารที่ยอมรับกันในยุคปัจจุบันว่าเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยที่ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร(บุญสืบ เทียนหิยม. 2553: 71) ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานสนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้แก่ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์(Need Hierachy Theory) ทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัยของเฮอส์เบอร์ก(Two-Factor Motivation Theory by Herzberg) ทฤษฎีจูงใจทางความสำเร็จของแม็คเคลแลนด์(Achievement Motivation by McClelland) ทฤษฎีX และทฤษฎีY ของ แมคเกรเกอร์(X and Y Theory by McGregor) และทฤษฎีความพอใจ-ความคาดหวังของวรูม(Preference-Expectancy Theory by Vroom) (สมัยศ นาวิกาน. 2545: 168-175) โดยนักวิชาการหลายท่านได้พูดถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ(2541: 15) ได้เสนอแนวคิดว่าการทำงานในองค์การหากการดำเนินการโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการดำเนินการทุกขั้นตอน คือ ตั้งแต่การหาข้อมูล การหาสาเหตุของปัญหา การทำงานร่วมกัน ติดตามจนถึงขั้นบำรุงรักษาระยะยาวยอมทำให้การดำเนินงานนั้นประสบผลสำเร็จ บุคลากรในองค์การทำงานด้วยความเต็มใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีหน้าที่ช่วยพัฒนาให้ดีขึ้น

ดวงแก้ว กอแก้ว(2543: 17) เสนอแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้นำขอความร่วมมือจากผู้ตามหรือผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน

2. การกระจายอำนาจในการบริหาร ได้แก่ การใช้คณะกรรมการและกลุ่มงานเฉพาะกิจในการปฏิบัติงาน การให้อิสระกับบุคลากรในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ

3. การให้อำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่ การให้บุคลากรมีสิทธิในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ผู้นำให้การสนับสนุนผู้บริหารทุกคนในการใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

4. การไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์การ ได้แก่ การมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถและมีการมอบหมายให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานใหม่ในรูปแบบใหม่

วรูมและเดซี่(Vroom and Deci. 1970: 16) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในเชิงจิตวิทยาว่าเป็นปริมาณของอิทธิพลที่ปัจเจกบุคคลรู้สึกว่าได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บุคคลจะได้รับความพึงพอใจจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเอง มีการพัฒนาความผูกพันต่องานและสามารถทำได้ดีเชื่อมั่นในความสามารถและประสิทธิภาพของตนเอง ถือเป็นปรัชญาแนวความคิดในการควบคุมตนเองที่มีได้ควบคุมโดยองค์การ

ไบรน์แมน(Bryman. 1986: 139) ได้เสนอแนวคิดทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติการปฏิบัติงานและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจของผู้ตามไว้ 4 ประการคือ

1. บรรยากาศของการมีส่วนร่วมต้องมีแนวทางไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนและมีลักษณะของบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ

2. ผู้ตามสามารถเลือกเป้าหมายที่มีคุณค่า และผู้นำควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์การให้เท่าเทียมกัน

3. ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้นหากมีแรงจูงใจและความเป็นอิสระ ทำให้ผู้ตามมีความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่เพิ่มขึ้น

ลอเลอร์(สมใจ ศรีเยี่ยม. 2549: 23 อ้างอิงจาก อุทัย บุญประเสริฐ. 2546: 47 อ้างอิงจาก Lawler, E.E.) ได้เสนอแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมในแบบจริงจั่งว่าเป็นการทำให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ซึ่งต้องอาศัยการกระจายสิ่งต่อไปนี้ไปสู่ระดับล่างอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรซึ่งได้แก่

1) สารสนเทศ(information) เป็นข้อมูลข่าวสารที่ทำให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมและอำนาจในการตัดสินใจ รับความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมองค์กร กลยุทธ์ ระบบงาน ระดับและชนิดของผลงานที่ต้องการ

2) ความรู้และทักษะ(knowledge and skill) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิผลของงานและความสำเร็จขององค์กร เป็นความรู้และทักษะในการบริหาร ตลอดจนเป็นความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

3) อำนาจ(power) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ในการปฏิบัติงานและการประเมินผลงาน

4) รางวัล(rewards) เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างแรงจูงใจให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยการให้รางวัลที่ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร

รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบของการเน้นความสำคัญที่บุคลากรให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการบริหารในบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย ผู้นำให้โอกาสบุคลากรเข้าร่วมเสนอแนะ แสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมกันในผลประโยชน์ และร่วมกันประเมินผลงาน

มาชดา(กิตติ คำภูษา. 2552: 69 อ้างอิงจาก Machda. 1982: 15-33) ได้สรุปรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 3 รูปแบบดังนี้

1. การมีส่วนร่วมแบบแข่งขัน หมายถึง การที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมโดยการริเริ่มและติดตามในกระบวนการกำหนดความต้องการ การดำเนินงานรวมทั้งให้ความสนใจในผลการพัฒนา

2. การมีส่วนร่วมแบบไม่แข่งขัน หมายถึง การที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโดยไม่คำนึงถึงการกำหนดนโยบายและผลของกิจกรรมนั้น

3. การมีส่วนร่วมแบบเฉื่อยชา หมายถึง การที่บุคคลเข้าร่วมโดยจำยอม โดยสภาพแวดล้อม หรือธรรมชาติ การมีส่วนร่วมเช่นนี้จะมีการแปรเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อม

ณัฐฉินันท์ พราหมณ์สังข์(2550: 26-27 อ้างอิงจาก เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538: 329-330) ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า สามารถสร้างความรู้สึที่ดีและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกระดับได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและต่อองค์กรได้อย่างเต็มที่ โดยแบ่งรูปแบบที่ใช้อยู่เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการปรึกษาหารือ(Consultative Management) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในรูปแบบคณะกรรมการ เป็นรูปแบบการกระจายอำนาจการบริหาร การตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการรับผิดชอบด้วย

2. รูปแบบกลุ่มคุณภาพ(QC Circles) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในรูปแบบกลุ่มการทำงาน เพื่อค้นหาปัญหา วิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา

3. รูปแบบข้อเสนอแนะ(Suggestion system) เป็นระบบของข้อเสนอแนะใน 3 ประเด็นหลักของการพิจารณา คือ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ และการทดลองดำเนินการ

ซาชกิน(Sashkin. 1982: 110-113) ได้เสนอรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย(participation in goal setting) หมายถึง การที่ผู้นำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน กระตุ้นให้ทุกคนเกิดความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(participation in decision making) หมายถึง การที่ผู้นำให้สมาชิกร่วมปรึกษาหารือ กำหนดเป้าหมายของงาน ร่วมในการรับผิดชอบ ร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลทางเลือกของการตัดสินใจ

3. การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา(participation in problem solving) หมายถึง การที่ผู้นำให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์หาเหตุและผลของปัญหา ร่วมพัฒนาแนวคิดในการทำงาน เสนอความคิดการพัฒนาและการปรับปรุงงาน

4. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง(participation in change) หมายถึง หลังจากมีส่วนร่วมในการหาสาเหตุและแก้ไขปัญหาแล้ว ผู้นำจึงให้สมาชิกร่วมเข้าสู่กระบวนการนำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อาจเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ

โคเฮน และ อัฟฮอฟ(Cohen; & Uphoff. 1980: 219-222) ระบุรูปแบบขั้นตอนของการบริหารแบบมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(Decision making) เป็นการมีส่วนร่วมที่ประกอบด้วย การร่วมคิดและปรึกษาหารือ ร่วมวางแผนและร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติการและร่วมแก้ปัญหา

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน(Implementation) เป็นการมีส่วนร่วมที่ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหาร และการประสานความร่วมมือ การนำแผนและนโยบายมาทำการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์(Benefits) เป็นการมีส่วนร่วมที่มาจากผลของการปฏิบัติงาน ผู้นำมีการพิจารณาร่วมกับสมาชิกในการกระจายผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผลประโยชน์ทั้งทางค่านิยมและลบ

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล(Evaluation) เป็นการมีส่วนร่วมที่ผู้บริหารร่วมกับสมาชิกในการสังเกต ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาประกอบการประเมินผลของการปฏิบัติงาน ทั้งในลักษณะของการประเมินตนเอง ประเมินผู้อื่น และประเมินองค์การ

จากการศึกษาแนวคิด ความสำคัญ องค์ประกอบ และรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่กล่าวมานี้จึงสามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมถือเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานที่มีการแบ่งรูปแบบออกได้เป็นหลายลักษณะแล้วแต่ความเหมาะสมขององค์การ บุคคลากร และกลุ่มงาน โดยผู้นำจะกระจายอำนาจและให้โอกาสสมาชิกในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมในผลประโยชน์ และร่วมในการประเมินผล รวมไปถึงการร่วมกันสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำมาเพื่อการพัฒนา กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล และเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และระหว่างบุคลากรกับองค์การ มีความสำคัญที่เปรียบเหมือนวิธีการในการเชื่อมโยงระหว่างการทำงานของบุคคลในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ กับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นกับสมาชิกภายในองค์การบนพื้นฐานของการกระจายอำนาจ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ศุภาพร รอดดอนอม(2542: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์พยาบาลจำนวน 303 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมใจ ศรีเอี่ยม(2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 847 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณัฐฉิณันท์ พรหมณ์สังข์(2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 650 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน ค่าอิทธิพลทางตรงพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านคุณลักษณะ ปัจจัยด้านทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านสถานการณ์ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์(2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด รองผู้อำนวยการศูนย์/ผู้ทำหน้าที่แทน ครูผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มอำนวยการ ครูผู้ปฏิบัติการในกลุ่มวิชาการ และครูผู้ปฏิบัติการในกลุ่มส่งเสริมการปฏิบัติการ รวม 330 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ต่างก็มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยที่ปัจจัยเหล่านี้ อาจมาจากองค์ประกอบหลายประการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวน่าจะเป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานครด้วยเช่นกัน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้างานวิจัยในประเทศที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำแบบให้บริการที่มีการสรุปผลในรูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

บังอร ไชยเผือก(2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการ และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้า 10 ด้าน ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเอื้อเฟื้อ การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างชุมชน เพื่อศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนใน 3 ด้าน คือ บรรยากาศห้องเรียน บรรยากาศนอกห้องเรียน และบรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียน ปีการศึกษา 2549 จำนวน 103 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2. บรรยากาศของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดี 3. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหาร โดยรวม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียน โดยรวมพบว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูระดับช่วงชั้นต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

อนุวัฒน์ วิชาคารุงคุณ(2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

ในเครื่องมือลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยใน 6 ด้าน ได้แก่ การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างสังคมชุมชน การแสดงออกทางคุณธรรม การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน และจำแนกตามคุณลักษณะของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูของสถานศึกษาจำนวน 328 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารใน 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารกับทัศนคติต่อการทำงาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

สรายุทธ กันหลง(2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบให้บริการ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม(Mixed-Methods) กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารในมหาวิทยาลัยจำนวน 260 คน และผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบหลักจากสูงไปหาต่ำ คือ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ การมีวิสัยทัศน์ และการคุ้มครองดูแลรักษา เมื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหาร โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ยืนยันสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้และจากการวิเคราะห์เนื้อหาพบว่า โมเดลยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นนั้น เป็นแกนกลางของการขับเคลื่อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่อยู่ในวงรอบของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมระดับบุคคล ค่านิยมระดับกลุ่ม และค่านิยมระดับชุมชน/สังคม

จิรวรรณ เล่งพานิชย์(2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบให้บริการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 926 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบ

มาตรวัดประเมินค่า สรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบให้บริการในระดับมาก มีระดับการแสดงออกในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย คือ ความเชื่อถือ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และความซื่อสัตย์สุจริต โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งสี่ร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 80

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารของสถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

แลมเบิร์ต(Lambert. 2004: Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (The Servant Leadership Qualities of Principals, Organizational Climates, and Student Achievement: A Correlational Study) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยม เจตคติของผู้บริหาร และความสำเร็จด้านคุณภาพของสถานศึกษาโดยวัดจากผลการทดสอบตามมาตรฐาน รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการกับบรรยากาศทั้งหมดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมในรัฐฟลอริดา และได้ร่วมทำการควบคุมและวิเคราะห์ผลโดยสำนักงานสังคมและเศรษฐกิจ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนในระดับสูง และส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอีกด้วย

ทอมป์สัน(Thompson. 2005: Abstract) ได้ทำการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐและภาวะผู้นำแบบให้บริการ (The Public School Superintendent and Servant Leadership) ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพของการบริหารสถานศึกษา เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสำรวจเชิงลึกด้านโครงสร้าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ในลักษณะของคำถามปลายเปิด โดยได้นำแบบอย่างมาจากที่ใช้กับรัฐมินเนโซต้า(Minnesota) และรัฐวิสคอนซิน(Wisconsin) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารที่เคยเข้าร่วมการสนทนากับสมาคมผู้บริหารสถานศึกษาแห่งอเมริกัน หรือThe American Association of School Administrators (AASA) เป็นการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบให้บริการ

ทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้รับฟัง การเป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจ การบำรุงรักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวจิตใจ การมีมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล การให้การดูแล การมุ่งมั่นในการพัฒนาคน และการสร้างชุมชน ที่นำมาใช้กับระบบการศึกษา และนำมาใช้เพื่อการอธิบายภาวะผู้นำแบบให้บริการในสถานศึกษาของรัฐ รวมถึงการอธิบายความหมายของภาวะผู้นำในเชิงธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษาทั้ง 4 แห่ง ที่เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพสูง ไม่เพียงแต่ผู้บริหารสูงสุดเท่านั้นที่มีรูปแบบภาวะผู้นำและการตัดสินใจที่ถูกประเมินว่าเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำแบบให้บริการทั้ง 10 ด้าน ในระดับสูง รวมถึงกลุ่มคณะผู้ร่วมงานฝ่ายบริหารที่มีตำแหน่งในระดับหัวหน้าของสถานศึกษาเหล่านั้นก็ได้รับการประเมินว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการด้วยเช่นกัน

แอนเดอร์สัน (Anderson, 2006: Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบให้บริการในสถานศึกษาของรัฐเป็นกรณีศึกษา (Servant Leadership in Public Schools: A Case Study) วัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาผลกระทบของความเป็นผู้นำแบบให้บริการที่มีต่อการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของรัฐในระดับมัธยมศึกษา โดยระบุความหมายของพฤติกรรมผู้นำที่ชัดเจน และอิทธิพลของพฤติกรรมที่มีผลต่อองค์กร และบุคคลที่อยู่ภายในสถานศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำของลาบ (Laub) จากองค์การการประเมินภาวะผู้นำ หรือ Organization of Leadership Assessment (OLA) มาใช้กับบุคลากรของสถานศึกษาของรัฐแห่งหนึ่งในมิดเวสต์เทิร์น (Midwestern) คำตอบจากผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกนำมาวิเคราะห์ตามการใช้ subscale ของเครื่องมือ คือ การหาคุณค่าและการพัฒนาคน การแสดงออกถึงการมีคุณธรรมขั้นสูง การสร้างสังคมชุมชน และการแบ่งปันความเป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการให้และการแบ่งปันความเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูงสุด การปฏิบัติของผู้นำแบบให้บริการในการสร้างชุมชนและการแสดงออกถึงการมีคุณธรรมขั้นสูงได้ระดับลดลงตามลำดับ การปฏิบัติในเรื่องการเห็นคุณค่าและการพัฒนาคนเป็นพฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่อยู่ในระดับต่ำสุด จากการสัมภาษณ์ การสังเกตและจากเอกสารที่เก็บรวบรวมได้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการนั้นได้รับการนิยามอย่างไร ในบริบทของสถานศึกษาของรัฐ และในบริบทดังกล่าวคำว่าผู้นำแบบให้บริการนั้นถูกมองว่าเป็นอย่างไร ใจความหลักของนิยามขององค์การได้ผ่านกระบวนการและเชื่อมโยงให้เข้ากับเป้าหมายของบุคคล การวิจัยครั้งนี้ผลของพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรในเชิงบวก

แบล็ก (สรายุทธ กั้นหลง, 2553: 78 อ้างอิงจาก Black, 2007) ได้ทำการศึกษาในเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและบรรยากาศของโรงเรียน (A Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate) เพื่อวัดภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ใช้วิธีแบบผสมเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการ และการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษากับครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูที่สอนเต็มเวลาจำนวน 231 คน และผู้นำสถานศึกษาจำนวน 15 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการและบรรยากาศโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ

เซริท (Cerit, 2011: Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู (The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction) เป็นการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นครูจำนวน 595 คน จากสถานศึกษาในระดับประถมจำนวน 29 แห่งในจังหวัดศรีสะเกษ ประเทศตุรกี เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำแบบให้บริการเป็นเครื่องมือที่พัฒนามาจากของ ลอบ (Laub) ส่วนเครื่องมือที่ใช้วัดความพึงพอใจในการทำงานของครูเป็นการนำเครื่องมือที่พัฒนามาจากของ โมห์ร์มาน (Mohrman et al.) สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ และวิเคราะห์ค่าถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู และสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของครู

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์(Correlation Research) โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูจากสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนในระดับปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในกรุงเทพมหานคร นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานของค่าร้อยละ(percentage) ค่าความถี่(frequency) ค่าเฉลี่ย(mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(standard deviation) สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน(Stepwise Multiple Regression Analysis) นำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการ โดยผู้วิจัย ดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูจากสถานศึกษาเอกชนที่เปิดสอนในระดับปฐมวัย จนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 50 เขต โรงเรียนจำนวน 72 โรงเรียน ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปี พ.ศ. 2555

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ครูจากสถานศึกษาเอกชนที่เปิดสอนในระดับปฐมวัยจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 390 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์จำนวนตัวแปรที่ศึกษาของลินด์แมน เมเรินดา และโกลด์ (Lindeman, Merenda; & Gold. 1980:163) ที่เสนอแนะในการกำหนดอัตราส่วนของจำนวนหน่วยตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรที่ขั้นต่ำ 20:1 ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่จะต้องทำการศึกษาเท่ากับ 390 ตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดย

กลุ่มที่ 1 ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนเขตในกรุงเทพมหานคร ทั้ง 50 เขต ได้จำนวน 15 เขตและใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก

กลุ่มที่ 2 ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับปฐมวัยจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในกรุงเทพมหานครจำนวน 72 โรงเรียนได้จำนวน 22 โรงเรียน และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก ตามตารางที่ 3

ตาราง 3 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

| การสุ่มครั้งที่ 1 (กลุ่มที่ 1) | | การสุ่มครั้งที่ 2 (กลุ่มที่ 2) | |
|--------------------------------|---------------|--------------------------------|---------------|
| เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร | | โรงเรียน | |
| ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
| 50 | 15 | 72 | 22 |

กลุ่มที่ 3 ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยการแบ่งครูเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ครูหัวหน้าระดับ ครูระดับปฐมวัย ครูระดับประถมศึกษา และครูระดับมัธยมศึกษา แล้วทำการเลือกแบบโควต้า (Quota Sampling) ตามสัดส่วน ได้จำนวนตามที่แสดงในตารางที่ 4

ตาราง 4 การจัดกลุ่มตัวอย่าง (กลุ่มที่ 3)

| เขต | | โรงเรียน | | ครูระดับ | | | |
|-------------|---|--------------------------------|---|----------|--------|------------|------------|
| | | | | หัวหน้า | ปฐมวัย | ประถมศึกษา | มัธยมศึกษา |
| พระนคร | 1 | โรงเรียนราชินี | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| บางเขน | 1 | โรงเรียนปทุมธานีวิทยารามอินทรา | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| สาทร | 1 | โรงเรียนเซนต์ไมเกิ้ล | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| บางซื่อ | 1 | โรงเรียนผดุงศิษย์พิทยา | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| สัมพันธวงศ์ | 1 | โรงเรียนกุหลาบวิทยา | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| สายไหม | 1 | โรงเรียนประเทืองทิพย์วิทยา | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| ดอนเมือง | 1 | โรงเรียนพระหฤทัยดอนเมือง | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| ปทุมวัน | 1 | โรงเรียนสตรีบุตรบำรุง | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| ดุสิต | 1 | โรงเรียนราชินีบน | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| บางแค | 1 | โรงเรียนกสิณธรอนุสรณ์ | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| บางกะปิ | 1 | โรงเรียนเพ็ญสมิทธิ์ | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| | | โรงเรียนดลวิทยา | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| คลองเตย | 1 | โรงเรียนศรีวิกรม์ | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| | | โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| บึงกุ่ม | 1 | โรงเรียนยุวทูตศึกษา | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| | | โรงเรียนเบญจามินทร์ | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| จตุจักร | 1 | โรงเรียนสตรีวรนาถบางเขน | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| | | โรงเรียนอรรมิตร | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| วัฒนา | 1 | โรงเรียนแอดเวนตีส์เอกมัย | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| | | โรงเรียนเกษมพิทยา | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| | | โรงเรียนไทยคริสเตียน | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| | | โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | | 22 | | 66 | 108 | 108 | 108 |
| | | | | 390 | | | |

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม(Questionnaire) แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยใน 3 ด้าน ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับความเป็นจริงมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ได้แก่ การบริการ การเสริมพลังอำนาจ การมีวิสัยทัศน์ การไว้วางใจ และการมอบหมาย ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับความเป็นจริงมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. นำแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลต่าง ๆ กำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ และสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
3. นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมตามขอบเขต และนิยามศัพท์ที่ศึกษา พร้อมทั้งตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในการทำแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด (Item Objective Congruence: IOC) ความครอบคลุมของข้อความถามและความชัดเจนของภาษา

ค่าดัชนี IOC ที่ได้เป็นค่าเฉลี่ยที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิโดยค่าดัชนี IOC มี 3 ระดับ ได้แก่ คะแนน 1 (สอดคล้อง) คะแนน 0 (ไม่แน่ใจ) และคะแนน -1 (ไม่สอดคล้อง) ถ้าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ 1 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าสอดคล้อง ค่าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ -1 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าไม่มีความสอดคล้อง ค่าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าไม่แน่ใจ โดยการกำหนดค่าของความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้

จากผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญพบว่าผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC) ของผู้เชี่ยวชาญที่ 5 ท่านได้ปรากฏค่าดัชนีความสอดคล้องที่เท่ากับ 0.88 ซึ่งแสดงว่าผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องกันทุกด้าน

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่เป็นกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach,1990: 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัย 3 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.90 แบบมุ่งผลสำเร็จได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.89 ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการใช้อำนาจได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.86 ด้านมนุษยสัมพันธ์ได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.95 ปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.94 ในการดำเนินงานได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.95 ในผลประโยชน์ได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.96 และในการประเมินผลได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.95

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบให้บริการใน 5 ด้าน ได้แก่ การบริการได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.93 การเสริมพลังอำนาจได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.91 การมีวิสัยทัศน์ได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.94 การไว้วางใจได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.95 และการมอบน้อมได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.93

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอข้อมูลรายชื่อสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานครที่เปิดสอนทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2555 จากสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 72 โรง ผู้วิจัยทำการเลือกครูจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน(Multi-

Stage Random Sampling) โดยการนำมาแบ่งกลุ่มแล้วนำไปเทียบสัดส่วนจากนั้นจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก ได้จำนวนดังตารางที่ 4

2. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนรวม 390 ตัวอย่าง

3. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางด้วยตนเองไปยังสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืนทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางไปรับด้วยตนเอง ผู้วิจัยจะติดตามยืนยันการตอบแบบสอบถามกลับคืน

5. การจัดทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

5.1 การจัดทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส (coding) ทั้ง 2 ตอน ให้คะแนนโดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความเป็นจริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความเป็นจริงมาก
- 3 หมายถึง ระดับความเป็นจริงปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความเป็นจริงน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2. บันทึกข้อมูลลงในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบให้บริการใน 5 ด้าน ได้แก่ การบริการ การเสริมพลังอำนาจ การมีวิสัยทัศน์ การไว้วางใจ และการนอนน้อม

- วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553)

4.50 – 5.00 หมายถึง ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการน้อยที่สุด

- วิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 3 ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศขององค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบให้บริการ โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

- วิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 3 ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศขององค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่สามารถเป็นตัวทำนายภาวะผู้นำแบบให้บริการ โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

6.1.1 หาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC)

6.1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของ ครอนบัค (Cronbach, 1990: 204)

6.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.2.1 สถิติพื้นฐาน

6.2.1.1 ค่าร้อยละ (percentage)

6.2.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2.1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

6.3.1 สถิติวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

6.3.2 สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน(Stepwise Multiple Regression Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อค้นหาปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยมีการศึกษาจากลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการใน 5 ด้านได้แก่ การบริการ การเสริมพลังอำนาจ การมีวิสัยทัศน์ การไว้วางใจ และการมอบน้อม

ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

| | | |
|---------------------------|-----|---------------------------------------|
| n | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม |
| \bar{X} | แทน | ค่าเฉลี่ย |
| S.D. | แทน | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| r | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน |
| R | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ |
| R ² | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนาย |
| (R ² adjusted) | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์ของการทำนายที่ปรับแล้ว |

| | | |
|-----------|-----|---|
| t | แทน | ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม (t – distribution) |
| F | แทน | ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่าสองกลุ่ม (F – distribution) |
| SS | แทน | ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares) |
| MS | แทน | ค่าเฉลี่ยผลรวมยกกำลังสองของคะแนน (Mean Squares) |
| df | แทน | ค่าระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom) |
| ** | แทน | ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 |
| b | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวทำนายที่พยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ |
| β | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวทำนายที่พยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน |
| SE.b | แทน | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวทำนาย |
| a | แทน | ค่าคงที่ของตัวทำนายในรูปของคะแนนดิบ |
| X_1 | แทน | วัฒนธรรมองค์กร |
| X_2 | แทน | บรรยากาศองค์กร |
| X_3 | แทน | การบริหารแบบมีส่วนร่วม |
| Y | แทน | คะแนนภาวะผู้นำแบบให้บริการ |
| \hat{Y} | แทน | คะแนนภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ได้จากการทำนายด้วยตัวทำนายในรูปแบบคะแนนดิบ |
| Z' | แทน | คะแนนภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ได้จากการทำนายด้วยตัวทำนายในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน |

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เรียงลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และ การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างปัจจัย วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบ

มีส่วนร่วม กับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาใน กรุงเทพมหานคร ดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

| ตัวแปร | X_1 | X_2 | X_3 | Y |
|---------------------------------|--------|--------|--------|------|
| วัฒนธรรมองค์การ(X_1) | 1.00 | - | - | - |
| บรรยากาศองค์การ(X_2) | .893** | 1.00 | - | - |
| การบริหารแบบมีส่วนร่วม(X_3) | .857** | .867** | 1.00 | - |
| ภาวะผู้นำแบบให้บริการ(Y) | .840** | .846** | .892** | 1.00 |

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตาราง 5 พบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบให้บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย วัฒนธรรมองค์การมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .840 บรรยากาศองค์การมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .846 และการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .892 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับภาวะผู้นำแบบให้บริการมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .840 - .892

ตอนที่ 2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ดังปรากฏตามตาราง 6

ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร

| Model | SS | df | MS | F | sig |
|--------------|---------|-----|---------|------------|------|
| 1 Regression | 163.291 | 1 | 163.291 | 1255.984** | .000 |
| Residual | 41.863 | 322 | .130 | | |
| Total | 205.154 | 323 | | | |
| 2 Regression | 167.657 | 2 | 83.829 | 717.638** | .000 |
| Residual | 37.497 | 321 | .117 | | |
| Total | 205.154 | 323 | | | |
| 3 Regression | 168.794 | 3 | 56.265 | 495.173** | .000 |
| Residual | 36.360 | 320 | .114 | | |
| Total | 205.154 | 323 | | | |

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

จากตาราง 6 พบว่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนได้ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัวที่สามารถทำนายภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยที่สามารถทำนายภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร

| ตัวแปร | b | SE.b | β | t | หมายเหตุ |
|---------------------------------|------|------|---------|----------|--------------------------------|
| | | | | | R = .892 |
| การบริหารแบบมีส่วนร่วม(X_3) | .939 | .027 | .892 | 35.440** | R ² = .795 |
| a | .373 | .103 | - | 3.628** | Adjusted R ² = .795 |
| การบริหารแบบมีส่วนร่วม(X_3) | 3671 | .050 | .638 | 13.300** | R = .904 |
| บรรยากาศองค์การ(X_2) | .296 | .048 | .293 | 6.114** | R ² = .817 |
| a | .220 | .101 | - | 2.188* | Adjusted R ² = .816 |
| การบริหารแบบมีส่วนร่วม(X_3) | .609 | .054 | .578 | 11.361** | R = .907 |
| บรรยากาศองค์การ(X_2) | .188 | .059 | .186 | 3.193** | R ² = .823 |
| วัฒนธรรมองค์การ(X_1) | .191 | .060 | .178 | 3.162** | Adjusted R ² = .821 |
| a | .138 | .103 | - | 1.346 | |

จากตาราง 7 พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสามารถในการทำนายสูงสุดที่ 0.578 บรรยากาศองค์การมีความสามารถในการทำนายที่ 0.186 และ วัฒนธรรมองค์การมีความสามารถในการทำนายที่ 0.178 ซึ่งสรุปได้ว่าปัจจัยทั้ง 3 มีความสามารถในการทำนายภาวะผู้นำแบบให้บริการทั้งสิ้น โดยสมการรวมกันสามารถทำนายภาวะผู้นำแบบให้บริการได้ที่ 0.823 โดยสามารถเขียนสมการการทำนายในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบให้บริการ = 0.138 + 0.191(วัฒนธรรมองค์การ) + 0.188(บรรยากาศองค์การ) + 0.609 (การบริหารแบบมีส่วนร่วม)

$$\hat{Y} = 0.138 + 0.191(X_1) + 0.188(X_2) + 0.609(X_3)$$

และเขียนสมการในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$\hat{Z}_y = 0.178 (Z x_1) + 0.186 (Z x_2) + 0.578 (Z x_3)$$

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร มีบทสรุปของการศึกษาดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร มีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วม กับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อค้นหาปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานของการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
2. วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม อย่างน้อยหนึ่งตัวสามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ครูของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2555 ทั้ง 3 ระดับจำนวน 22 โรงเรียนในพื้นที่ 15 เขตของกรุงเทพมหานคร จำนวนรวมทั้งสิ้น 390 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและสุ่มแบบง่ายตามสัดส่วนของประชากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัย 3 ด้าน ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับความเป็นจริงมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู ใน 5 ด้าน ได้แก่ การบริการ การเสริมพลังอำนาจ การมีวิสัยทัศน์ การไว้วางใจ และการมอบน้อม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับความเป็นจริงมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอข้อมูลรายชื่อสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนทั้ง 3 ระดับ ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 จากสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสถาบันการศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจำนวนรวม 390 ตัวอย่าง

3. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางด้วยตนเองไปยังสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืน จากนั้นผู้วิจัยได้ตรวจแบบสอบถามที่ได้รับคืนและมีความสมบูรณ์กลับมาจำนวน 324 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.08

การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำข้อมูลโดยนำแบบสอบถามที่ส่งกลับมาทำการตรวจสอบและคัดเลือกเฉพาะที่มีความสมบูรณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์อยู่ที่ร้อยละ 83.08 นำมาทำการวิเคราะห์ดังนี้

1. นำแบบสอบถามตอนที่ 1 และตอนที่ 2 มาตรวจคะแนนและวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของเกณฑ์ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 3 ด้านที่มีผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการโดยจำแนกตามรูปแบบของแต่ละปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ บรรยากาศองค์การด้านการใช้อำนาจ บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และเสนอการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

3. วิเคราะห์หาตัวปัจจัยที่สามารถทำนายภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) และเสนอการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบให้บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยวัฒนธรรมองค์การมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .840 บรรยากาศองค์การมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .846 และการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .892 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับภาวะผู้นำแบบให้บริการมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .840 - .892

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสามารถในการทำนายภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ทั้ง 3 ปัจจัยสามารถทำนายภาวะผู้นำ

แบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสามารถในการทำนายสูงสุดที่ 0.578 บรรยากาศองค์การมีความสามารถในการทำนายที่ 0.186 และวัฒนธรรมองค์การมีความสามารถในการทำนายที่ 0.178 โดยสมการรวมกันสามารถทำนายภาวะผู้นำแบบให้บริการที่ 0.823

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษารั้งนี้ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 3 ด้านพบว่ามอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณา ray ด้านพบว่าปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเท่ากับ .892 ปัจจัยบรรยากาศองค์การมีอันดับรองลงมาเท่ากับ .846 และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเป็นอันดับสุดท้ายเท่ากับ .840 เมื่อนำผลของปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาพิจารณารายด้านจะพบว่าด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.84 จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามตามความคิดเห็นของครูพบว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร สร้างความสัมพันธ์โดยให้บุคลากรมีอิสระและเปิดโอกาสให้ร่วมกำหนดแนวทางรวมถึงร่วมแก้ไขปัญหาในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายของสถานศึกษาอย่างเป็นประชาธิปไตย เป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจการบริหาร ไปยังผู้ปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงกับการสร้างบรรยากาศองค์การที่เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ที่เป็นยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพร รอดถนอม (2542: บทคัดย่อ) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การ และวิภาวี มหารักขกะ (2550: 29-30) ระบุว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การในทุกระดับและเป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดพฤติกรรม

แลมเบิร์ตและแบลก (สรายุทธ กันหลง, 2553 : 74-78) ได้สรุปในงานวิจัยว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน และการรับรู้ของครูและโควี (Covey, 2002: 27-34) ได้กล่าวเสริมว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการและวัฒนธรรมองค์การมีส่วนสัมพันธ์กันในการพัฒนาระดับความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์การ

จากการวิเคราะห์ผลดังกล่าวจึงสามารถอภิปรายสรุปได้ว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันในตัวของปัจจัยเองและยังมีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงและส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ด้วยเช่นกัน

2. การศึกษาปัจจัยที่มีความสามารถในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรทั้ง 3 ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ต่างมีความสามารถในการพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานครทั้งสิ้น และเมื่อนำมาเปรียบเทียบในรายละเอียดของปัจจัยทั้ง 3 พบว่ามีความสอดคล้องเช่นเดียวกันกับการอภิปรายผลในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยกับภาวะผู้นำแบบให้บริการในข้อ 1 โดยผลของความสามารถในการทำนายพบว่าปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสามารถในการทำนายสูงสุดที่ .578 รองลงมาเป็นบรรยากาศองค์กรที่ .186 และวัฒนธรรมองค์กรที่ .178 ตามลำดับ ตรงกับสวอนเบอร์ก (Swanburg, 1990: 325) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ “ภาวะผู้นำ” โดยกำหนดที่พฤติกรรมของผู้นำ พร้อมทั้งมีการระบุการไว้วางใจว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้ผลของการปฏิบัติงานดีขึ้น รวดเร็วขึ้น เกิดความผิดพลาดลดลง และจากการอธิบายเสริมของวรูม และ เดซี (Vroom; & Deci, 1970: 16) ที่ระบุว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมในเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลที่ได้เข้าร่วมในการตัดสินใจ มีผลต่อการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ เกิดความผูกพัน ทำให้เกิดแนวทางการทำงานที่ควบคุมโดยตนเองมากกว่าโดยองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้และเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรมีการนำรายละเอียดของผลการวิจัยที่ได้จากปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา

เอกชนตามความคิดเห็นของครูในรายข้อมาพิจารณาเพื่อใช้ศึกษาในการปรับปรุง และพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและสถานศึกษาเอกชนโดยตรงอย่างแท้จริง

2. จากผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำมาเปรียบเทียบใช้ในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในส่วนภูมิภาคได้เช่นกัน เพื่อให้สถานศึกษาเอกชนในส่วนภูมิภาคมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่มีความเท่าเทียมกันในทุกภาคส่วนของประเทศ

3. จากผลการวิจัยในรายข้อของปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนให้บุคลากรร่วมพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเพียงข้อเดียวเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยทั้งหมดที่มีค่าเฉลี่ยในเกณฑ์มากที่สุด อาจเป็นที่บุคลากรและผู้บริหารยังไม่เข้าใจในวิธีดำเนินการและลักษณะของภาวะผู้นำแบบให้บริการอย่างแท้จริง ดังนั้นควรนำมาศึกษาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการอย่างแท้จริงต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรให้มีการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในด้านอื่นที่นอกเหนือจากใน 5 ด้านของงานวิจัยนี้ที่มาจากทฤษฎีพื้นฐานภาวะผู้นำแบบให้บริการเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนในแต่ละรูปแบบต่อไป

2. ควรให้มีการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนเพิ่มในส่วนของสถานศึกษาเอกชนในภูมิภาคเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนทั่วประเทศ

3. จากการศึกษาในครั้งนี้ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการ โดยรวมที่ร้อยละ 82.3 ซึ่งยังคงมีอีกร้อยละ 17.7 ที่อาจยังเป็นปัจจัยด้านอื่น จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทฤษฎีเพิ่มเติม



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกรดา ผงสูงเนิน. (2549). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กาญจนา ทรรพนันท์. (2547). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มศรีนครินทร์. ปรินิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กิตติ คำภูษา. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ คม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จิตติมา วรณศิริ. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- จิตตินันท์ เดชะคุปต์. (2540). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับจิตวิทยาบริการ เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาการบริการ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-7. สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุยนิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

- จิระวุฒิ ศรีสร้อย. (2551). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ คม. (การบริหารการศึกษา). สกนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- จุฑา เทียนไทย. (2547). *การจัดการ: มุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : ท้อป.
- ชลาลัย นิมิบุตร. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ค. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. (2541). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- จิตติยา เรือนนระการ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี*. วิทยานิพนธ์. คศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ลพบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรี. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐชากรณ์ เทโทปการ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐนันท์ พรหมณ์สังข์. (2550). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ คศ.ค. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- ดวงแก้ว กอแก้ว. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์การ และเจตคติต่อองค์การ: กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาบางกะปิ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ถาวร ศรีเกต. (2551). *การศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1*. สารนิพนธ์ คศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ทัศนาศาสตร์. (2539). *รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอาชีพพระยะสั้นช่างอุตสาหกรรม
กรมอาชีวศึกษา*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทิพวรรณ ยุทธโยธิน. (2544). *ผู้นำกับการสร้างวิสัยทัศน์*. ลานปัญญา. ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 (ม.ค.-มิ.ย. 2544).
กรุงเทพฯ: สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- ธรรมรส โชติคุณุชร. (2546). “*การบริหารแบบมีส่วนร่วม*” ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวทาง
ปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิวัติ อัญญะมณี. (2549). *ความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่องานบริการบำรุงรักษาของบริษัทแม่เปิด
โซลูชั่น จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บังอร ไชยเฟือก. (2550). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศโรงเรียนคาทอลิก
สังกัดคณะพระกุมารเยซู*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญสืบ เทียมหยิน. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. มหานคร
เขต 2*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เบญจวรรณ ตระกูลสุขอนันต์. (2552). *วัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงาน
ของพนักงานบริษัทประกันชีวิต*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประวิต เอรารวรรณ์. (2548). *การพัฒนาแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน: กรณีศึกษา
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พร ภิเศก. (2546). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่า
สายวิทยาการของกองทัพบก*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์. (2554). *วัฒนธรรมองค์การ: รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม*.
ออนไลน์ : http://www.baanjommyut.com/library_2/corporate_culture/03.html

- พิชญาภา อินทรนัญ. (2550). *พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดนคราการกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. ปรินญานินพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พิบูล ทีปะपाल. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์
- พิมลพรรณ ดุขยามิ. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน*. การค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.ถ่ายเอกสาร.
- พิมพ์ภักดิ์ ปลั่งอุดม. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- พลู เฉเชรินทร์. (2547). *แนวคิดการบริหาร*. หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ ปีที่ 16 ฉบับที่ 903 วันที่ 22-28 มีนาคม 2547: หน้า c11
- . (2548). *สุดยอดผู้นำต้องมุ่งมั่นแต่ถ่อมตัว*. ออนไลน์ : <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2005q1/article2005march15p2.htm>
- . (2554). *บรรยากาศในองค์กร: ความหมายของบรรยากาศในองค์กร*. ออนไลน์: <http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php/บรรยากาศองค์กร>
- แพรวผกาย จรรยาวิจิษณ์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล) นนทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- มาลี บุญเกตุ. (2546). *การศึกษาการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ : กรณีศึกษาโรงเรียนเจีย้ใช้ อำเภอบัวราชาม จังหวัดราชบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เมตต์ เมตต์การุณจิตต์. (2553). *การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และราชการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี: บั๊ค พอยท์.

- ยุรดา อรรถนสาร. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การ
แห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร
- รุจ เจริญลาภ. (2548). ความไว้วางใจภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ซีเมนต์ จำกัด กลุ่มธุรกิจสื่อสาร
เคลื่อนที่. สารนิพนธ์ บช.ม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รววัฒน์ แสงน้อยอ่อน . (2554). การศึกษาความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อการบริการของโรงเรียน
วิทยปัญญา สังกัดสำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกรุงเทพมหานคร.
สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วันเพ็ญ หรุจิตตวิวัฒน์. (2546). อะไรคือวิสัยทัศน์. ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันที่ 10 พฤศจิกายน 2546.
- วรรษยา เชื้อกล้วย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ
ความไว้วางใจในผู้นำและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง
ในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บช.ม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). วิธีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์ สำนักงานปลัดกระทรวง
อุตสาหกรรม. ปีที่ 7 ฉบับที่ 73 กรกฎาคม 2550. หน้า 2-3.
- วิภาวี มหารักษ์กะ. (2550). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับพฤติกรรม
การทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการ โรงเรียนร่วมฤดีวิเทศศึกษา. สารนิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนชัยการพิมพ์ จำกัด.
- วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์. (2550). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์
การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ คม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2538). *วิสัยทัศน์กับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*.

วารสารข้าราชการ. พฤศจิกายน – ธันวาคม 2538, 40(6) : 11-32.

วุฒิชัย มูลศิลป์. (2531). *พัฒนาการของการศึกษาเอกชน*. ผลงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ. ออนไลน์ : <http://www.thauredresearch.org>

ศิรินันท์ แสงสิงห์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้* :

กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สารนิพนธ์ บช.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ :

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ศิริพร ตันติยศมาศ. (2550). *รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล*

สังกัดกรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์ ศศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ* :

กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ รศ.ด.(รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ :

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

สมใจ ศรีเอี่ยม. (2549). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อ*

มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ราชบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ คม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: อมรินทร์บุ๊ก

เซ็นเตอร์.

สมยศ นาวิการ.(2545). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ตะวันออก

สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.

สมศักดิ์ จิตะยารักษ์. (2546). *บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ*. สารนิพนธ์ กศ.ม.

(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ถ่ายเอกสาร.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2543). *ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์*. วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.

กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2543. 17(3) : 3-4.

- สัมพันธ์ ญาณสุธี. (2551). การพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมในงานวิชาการของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก โดยวิธีการเสริมพลังอำนาจ. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. (การบริหารการศึกษา). อยุธยา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ถ่ายเอกสาร.
- สัมพันธ์ กางเพ็ญ. (2545). รูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา. วารสารวิชาการ กรมวิชาการ 5:4. เมษายน 2545: 50.
- สัมพันธ์ หงส์ชูดา. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). เอกสารประกอบการประชุมประจำปี : ทิศทางแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11. ณ ห้องแกรนด์ไดมอนด์ บอลรูม ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค . 6 สิงหาคม 2553; หน้า 1-31.
- สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2554). จำนวนโรงเรียน ครู และนักเรียนในโรงเรียนเอกชน ปีการศึกษา 2555. ออนไลน์: <http://www.opec.go.th>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 – 2561). กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สราวุธ กันหลง. (2553). ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. คุยฎินิพนธ์ รัช.ค.(รัฐประศาสนศาสตร์). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. ถ่ายเอกสาร.
- สุทธิศรี ม่วงสวย. (2550). การศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการงานทะเบียนสำนักบริการทางวิชาการและทดสอบศูนย์กลางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. สารนิพนธ์ คศ.ม. (การวัดผลการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- สุภาพร รอดถนอม. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การ ตามการรับรู้ของ อาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การพยาบาลศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.*
- สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ. (2541). *การบริหารบุคคล. บทความเชิงวิชาการ. ภูมิบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง. : 25*
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2538). *วิสัยทัศน์ศึกษาศาสตร์ในทศวรรษ: วิสัยทัศน์ผู้นำ. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ เดือนมกราคม 2538 . กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- . (2541). *การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.*
- เสนาะ ดิยาว. (2544). *หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- อัศวิน เบญจจรมณี. (2551). *ภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การของหัวหน้างานการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์. วารสารวิจัยคณะวิทยาการจัดการ. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์. ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 กุมภาพันธ์ 2551 หน้า1-7. ถ่ายเอกสาร.*
- อารีย์วรรณ อ่วมธานี. (2550). *การพัฒนาศักยภาพระบบบริการพยาบาลหน่วยที่ 10-15 “หน่วยที่ 14 การเสริมสร้างพลังอำนาจในระบบบริการพยาบาล”. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- อภิชาติ นามมุงคุณ. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์.ค.ม. (การบริหาร การศึกษา). ลพบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ถ่ายเอกสาร.*
- อนุวัฒน์ วิชาธำรงคุณ. (2553). *การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครื่องมือลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- อุซุมพร แก้วขุนทด. (2550). *ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร ความไว้วางใจในองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเนตบีเคเค จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*

- อุษา งามมีศรี. (2552). *การศึกษาภาพลักษณ์ของโรงเรียนเอกชน อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เอกพล อินทรพิชัย. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนชลราษฎรอำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- Abel, A.T. (2000). *The Characteristics, Behaviors, and Effective Work Environments of Servant Leaders: A Delphi Study*. Dissertation Doctor of Education. Educational Leadership and Policy Studies. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Anderson, Jason D., (2006) . *Servant leadership in public schools: A case study*. Doctoral dissertation (Ed.D.). University of Missouri-Columbia; 0133. ISBN: 978-0-542-97398-7.
- Autry, J.A. (2001). *The Servant Leader: How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-line Performance*, Prima Publishing, Roseville, CA.
- Ayers, D.F. (2005). *Organizational climate in its semiotic aspect: A postmodern community college undergoes renewal*. Community College Review, Vol. 33(1). pp. 1-22.
- Baggett, B. (1997). *Power Serve: 236 Inspiring Ideas on Servant Leadership*. Salttillo Press, Germantown, TN.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd ed., The Free Press, New York, NY.
- Batten,J. (1997). “*Servant-Leadership: a passion to serve*”, in Spears, L.C. (Ed.), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*, John Wiley&Sons, New York, NY. pp.38-53.
- Beare, H., Caldwell, J., & Millikan, RH. (1989). *Creating an Excellent School*. New York: Routledge.
- Bednar, Susan G. (2003). *Elements of satisfying organizational climates in Child Welfare Agencies. Families in Society*. The Journal of Contemporary Social Services, Vol. 84(1). pp. 7-12.
- Bennis, W. (1997). *Managing Is Like Herding Cats*, Executive Excellence Publishing, Provo, UT.

- Bennis, W. (2002). "Become a Tomorrow Leader". In Spears, L. (Ed.) Focus on Leadership: Servant Leadership for the Twenty-First Century, Wiley. New York. NY. pp.101-109.
- Bennis, W. & Goldsmith, J. (1997). *Learning to lead: A Workbook on becoming a leader*, updated ed., Addison-Wesley, Reading, MA.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1997). *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Harper Collins New York, NY.
- Blanchard, K.H. (2000). "Leadership by the book", Executive Excellence, Vol.17 No.3. p.4-5.
- Block, P. (1993). *Stewardship : Choosing Service over Self Interest*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Blumberg, A. & Greenfield, W. (1980). *The effective principal: Perspectives on school leadership*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bower, M. (1997). *Developing leaders in business*. McKinsey Quarterly, 4, 4-17.
- Brown, W. & Moberg, D. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Approach*. New York: Wiley & Sons.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and Organization*. Routledge & Kegan Paul plc. London, England.
- Buchen, I. (1998). "Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions". Journal of Leadership Studies, Vol. 5 No. 1. pp. 25-34.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper and Row, New York, NY.
- Button, M. (2005). *A monkish kind of virtue? For and against humility*. Political Theory, 33, 840-868.
- Caldwell, B.J. & Spinks. (1990). *The self-managing school*. London: the Falmer Press.
- Cedar, P.A. (1987). *Strength in Servant Leadership*. Waco, TX: Word Books.
- Cerit Yusuf. (2011). *The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction*. Educational Management Administration & Leadership. September 2009 37: 600-623.
- Chung, Kea H.; & Megginson, Leon C. (1981). *Organization Behavior: Developing Managerial Skill*. New York: Harper and Row.
- Ciulla, J. (1998). *Ethics: The Heart of Leadership*, Praeger, Westport, CT.

- Clawson, J.G. (1999). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*, Prince-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Cohen, J.M. & Uphoff, N.T. (1980). *Participation place in rural development: Seeking clarity through specificity*. Harvard Institute for International Development, Cornell University, USA.
- Cooke, R.A. & Lafferty, J. (1987). *Constructive cultures*. online:
http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture.
- Covey, S.R. (1990). *Principle-Centered Leadership*, Fireside Books-Simon and Schuster, New York, NY.
- Covey, S.R. (2002). *Servant-Leadership and community leadership in the twenty-first century*. In Spears, L. (Eds). *Focus on Leadership: Servant- Leadership for the 21st Century*. (pp.27- 34). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Crom, M. (1998). "The Leader as Servant". *Training*. Vol. 35 No. 7, p. 6.
- Cronbach, J. L. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. 5th ed., New York: Harper and Row.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Florida: The Dryden Press.
- . (2000). *Organization Theory and Design*. 7th ed. Cincinnati, OH: South-Western College.
- . (2009). *Organization Theory and Design*. 10th ed. Mason, OH: South Western Cengage Learning.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Co.
- Davis, G.A., & Thomas, M.A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- De Pree, M. (1997). *Leading without Power: Finding Hope in Serving Community*, Jessey-Bass, San Francisco, CA.
- . (1989). *Leadership is an Art*. New York: Dell Publishing Group, 12-13,102,145.
- . (2002). *Servant Leadership: Three Things Necessary*. In L.&L. Spears, M (Ed.), *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21th century* (pp. 89-100) New York: John Wiley & Sons Inc.
- Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. (2001). *Leadership in Organizations*. In N.Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, and C. Viswesvaran. (Ed.). *Handbook of Industrial, work and Organizational Psychology*. 2 vols. England: SAGE Publications, p.168-187.

- Dennis, R.S. (2004). *Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*. Dissertation Abstracts International. 65(05): 1857.(UMI No. 3133544).
- Dennis, Robert S. & Bocarnea, Mihai. (2005). *Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 8., Emerald Group Publishing Limited. pp. 600-615
- Drury, Sharon. (2004). *The Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment*. Doctoral dissertation. Regent University. ISBN: 0-496-04864-3.
- Dubrin, A.J. (1984). *Foundations of Organizational Behavior*. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Duke, D. L. (1987). *School Leadership and Instructional Improvement*. New York: Random House.
- Eisenberg, N. (1986). *Altruistic Emotion, Cognition, and Behavior*. Arizona State University.
- Fairholm, G.W. (1997). *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*. Praeger. Westport. CT.
- . (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to its Spiritual Heart*. Quorum Books, Westport, CT.
- Fairholm, M.R. & Fairholm, G. (2000) "Leadership amid the constraints of trust", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21 Iss: 2, pp.102 – 109.
- Farling, L.M., et al. (1999). *Servant Leadership: Setting the Stage of Empirical Research*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 6(1-2), 49-72.
- French, J. and Raven B.H. (1985), "The bases of social power", in Cartwright, D.(Ed.) , Studies of Social Power, Institute for Social Research, Ann Arbor, MI, pp.150-167.
- Frick, D. and Spears, L. (Eds.). (1996). *The private writings of Robert K. Greenleaf: On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.139 - 290.
- Gibson, C. H. (1991). *A concept analysis of empowerment*. Journal of Advanced Nursing, pp.16:354-361
- Gomez-Banutu, MB (2004), *Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders*, Journal of American Academy of Business, Cambridge , 4(12), 143-151.
- Greasley, K., & King, N. (2005). *Employee perceptions of empowerment*. Employee Relations, 27.

- Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, Illinois: The Robert K. Greenleaf Center.
- . (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, Mahwah, NJ.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington: Lexington Books. Haksever, C; Render, B; & Murdick, R.G. (2000). *Service Management and Operation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hauser, M. & House, R.J. (2000). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, In Locke, E. (Ed.), Blackwell, Malden, MA.
- Hofstede, G. H. (1997). *Culture and Organization: Software of The Mind*. New York: McGraw Hill.
- Hopkin, M.Ray. (2008). Book Review: *The Servant: A Simply Story about the True Essence of Leadership*. Online: <http://leadonpurposeblog.com/2008/12/10/book-review-the-servant/>
- Jencks, C. (1990). "Varieties of Altruism", *Beyond Self-Interest*, The University of Chicago Press, Chicago, IL. pp.53-67.
- Kallasvuo, O. (2007). *Humility*. Harvard Business Review, 85(1), 6-22.
- Katz, G.; & Danet, B. (1973). *Bureaucracy and the Public : a Reader in Official-Client Relation*. New York : Basic Book.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management the Millennium Edition*. New Jersey : Prentice Hall.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand it*, Jossey-Bass, San Francisco, C.A.
- . (1997). *Leadership Practices Inventory [LPI] Participant's Workbook*, 2nd ed. Joseey-Bass/Pfeiffer, San Francisco. CA.
- Lambert, W.E. (2004). *A correlational study: The Servant leadership qualities of principles, organizational climate, and student achievement*. Doctoral Dissertation (Ed.D) Nova Southeastern University; 1191. ISBN: 0-542-01051-8 : Online: http://www.olagroup.com/Display.asp?Page=dissertations_theses2
- Laub, J.A. (2003) . *Defining Servant Leadership and The Healthy Organization*. Online: www.olagroup.com/Display.asp?Page=servant_leadership

- Lawrence, L.J. (2002). *For Truly, I Tell You, They Have Received Their Reward*, (Math 6:2)
Investigating honor precedence virtue the Catholic Biblical Quarterly, pp. 67-687.
- Lawrence, P.G. (2006). *Neohumility / Humility and Business Leadership: Do they belong together?*.
Journal of Business and Leadership, Volume 2, Number 1: 116-126.
- Likert, Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mcgraw-Hill Book Company Inc.
- Lindeman, R.H.,Merenda, P.F. & Gold, R.Z. (1980). *Introduction to bivariate and multivariate analysis*. Glenview, IL: Scott,Foresman and company.
- Litwin, G. & Stringer R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. Upper Saddle River:
New Jersey. 07458.
- Livovich,M.P., Jr. (1999). *An Investigation of Servant Leadership in Public School Superintendents in the State of Indiana*. Disertation, Ed.D. (Doctor of Education). Indiana:
Graduate School Indiana State University. Photo copied.
- Mainiero, Lisa A. & Tromley, Cheryl L. (1994). *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior : Exercises, Cases, and Reading*.2nd ed. Englewood Cliffs. NJ : Prentice – Hall.
- Manz,C.C. (1998). *The Leadership Wisdom of Jesus: Practical Lessons for Today*, Barrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Marshall, E.M. (2000). *Building trust at the speed of change: The power of the relationship-based corporation*. New York : Amazon.
- Martin,M.M. (1998) “*Trust leadership*”, The Journal of Leadership Studies, Vol.5 No. 3, pp. 41-49.
- Maxwell, J.C. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Thousand Oaks,
Calif.:Sage.
- Maxwell,J.C. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Thomas Nelson Publishers, Nashville, TN.
- Mayer,R.C.,Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995). “*An Integrative Model of Organizational Trust*”.
Academy of Management Review, Vol.20 No.3, pp.709-734.
- McGee-Cooper, A. and Trammell, D. (2002). “*From Hero-as-Leader to Servant-as-Leader*”. In
Spears, L. (Ed.) *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*, Wiley,
New York, NY, pp.141-152.

- Melrose, K. (1995). *Making the Grass Greener on Your Side*, Barrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Mishra, A.K. (1996). *Organizational response to crisis: The centrality of trust*, In R.M. Kramer & T.R.Tyler(Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, pp. 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitroff, I. & Denton,E.A. (1999) “*A study of spirituality in the workplace*”, *Sloan Management Review*, Vol. 40 No. 4, pp. 83-94
- Moorhead, G., & Griffin, RW.(1998). *Organizational Behavior: Managing people and Organizations* (5th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Morris, J. A. et al. (2005). *Bringing Humility to Leadership: Antecedents and consequences of leader humility*. *Human Relations*, 58(10): 1323-1350.
- Nair,K. (1994). *A Higher Standard of Leadership: Lessons from the Life of Gandhi*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership : Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Neuschel, R.P. (1998). *The Servant Leader: Unleashing the Power of Your People*, Vision Sports Management, East Lansing, MI.
- Nix, W. (1997). *Transforming Your Workplace for Christ*, Broadman and Holman, Nashville, TN.
- Nwogu, O.G. (2004). *Servant Leadership Model : The Role of Follower Self-Esteem, Emotional Intelligence, and Attributions on Organizational Effectiveness*. Proceedings of the 2004 Servant Leadership Research Roundtable. Online :
http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml
- Page, D. & Wong, P.T.P. (2003). *Servant Leadership: An opponent process model and the revised servant leadership profile*. Servant Leadership Roundtable – October, 2003. Trinity Western University, pp.1-10. Online :
<http://www.meaning.ca/archives/archive/pdfs/WongServantLeadership.pdf>
- Palmer, P. (2004). *A Hidden Wholeness: The journey toward an undivided life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Doctoral Dissertation, School of Leadership Studies. Regent University.
- Patterson, K., Redmer, T.A.O. and Stone, A.G. (2003). *Transformation Leaders to Servant Leaders versus Level 4 Leaders to Level 5 Leaders – The Move from Good to Great* : CBFA Annual Conference October 2003. Regent University.
- Poon, R. (2006). *A Model for Servant Leadership, Self – Efficacy and Mentorship*. Servant Leadership Research Roundtable – August 2006. School of Leadership Studies. Regent University. pp.1-9. Online:
[www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings / 2006/poon.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/poon.pdf)
- Robbins, S.P. (1994). *Organization Behavior*. 9th ed. Upper Saddle River, New jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. (2000). *Managing today*. New Jersey: Prentice Hall.
- Russell, R.F. (2001), “*The role of values in servant leadership*”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, pp. 76-84.
- Russell, F.R. & Stone, G.A. (2002). *A review of Servant Leadership attributed: Developing a Practical Model*. *Leadership & Organization Development Journal* 23/3[2002],pp. 145-157.
 Online: http://strandtheory.org/images/Russell_Stone_SL_Attributes.pdf.
- Rotter, J.B. (1971). *Generalized expectancies for interpersonal trust*. *American Psychologist*, 26(5), pp.443-452.
- Sackman, Sonja A. (1995). *Cultural Knowledge in Organizations : Exploring the Collective Mind*. Newbury Park, CA : SAGE.
- Sako, Mari. (1992). *Price, Quality and Trust; Inter-Firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sandage, S. and Wiens, T.W. (2001). *Contextualizing models of humility and forgiveness: A reply of Gassin*, *Journal of Psychology and Theology*, Vol.29 No.3, pp. 201-219.
- Sanders, J.O. (1994). *Spiritual Leadership*, Melody Press, Chicago, IL.
- Sashkin, Marshall. (1982). *Participative management is an ethical imperative*. *Organization Dynamics*. 12, 4 (Spring): 5-22.
- Sathe, Vijay. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood, III. Irwin.

- Schein, E.H. (1992). *Organizational Cultural and Leadership*. 2 nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Secretan, Lance. H.K. (1996). *Reclaiming Higher Ground: Creating Organizations that Inspire the Soul*. Macmillan. Alton. Ontario. Canada.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1987). *Educational Governance and Administration*. 2 nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- . (1992). *Moral Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 68-72, 125-139
- Shani, Abraham B. (RAMI) & Lau, James B. (2000). *Behavior in Organizations : An Experiential Approach*. 7th ed. Boston : Irwin McGraw – Hill.
- Sipe, W.J. & Frick, D.M. (2009). *Seven Pillars of Sercant Leadership : Practicing the Wisdom of Leading by Serving*. Paulist Press. Mahwah, New Jersey.
- Snyder, N.H., Dowd, J.J.Jr. and Houghton, D.M. (1994). *Vision, Values, and Courage: Leadership for Quality Management*, The Free Press, New York, NY.
- Spears, Lerry C. (1995). “*Servant-Leadership and the Greenleaf*”. In Spears, L.C.(Ed.). *Reflections on Leadership : How Robert K.Greenleaf’s Theory of Seven – Leaderdhip Influenced Today’s Top Management Thinker*, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY., pp. 1-14.
- . (1996). *Reflection on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership* : Leadership and Organization Development Journal. 17(7) : 33-35
- -. (2005). *The Understanding and Practice of Servant Leadership*. Servant-Leadership Research Roundtable. August 2005. Online:
http://www.regent.edu/accad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/pdf/spears_practice.pdf
- Steer, Recharad M. (1977). *Organization Effectiveness : A Behavioral View*. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc.

- Story, M. (2002). "A breakfast briefing that unscrambled Auckland's road-jam: leadership is about collaboration and making connections" *New Zealand Management*. Vol. 49 No. 9. pp.39-50.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Swanburg, Russell.C. (1990). *Introduction to Management and Leadership for Nurse Managers*. 10 th ed. United States: John and Bartlett publisher.
- Taylor, T. A. (2002). *Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders*. Doctoral dissertation (Ed.D.), University of Missouri – Columbia, United States. Abstracts International (Public No. AAT3052221)
- Taylor, V. (2007). *Leadership for service improvement*, part II. *Nursing Management* , 13 (10), pp.32-35.
- Taylor-Gillham, D. J. (1998). *Images of servant leadership in education*. Unpublished manuscript, Northern Arizona University.
- Thompson.C.H. (2005). *The Public School Superintendent and Servant Leadership*. Doctoral Dissertation (Ed.D.). Edgewood College. Medison, Wisconsin. Proquest Information Learning Company. Dessertation Abstract International. 66(09): 129. UMI No. 3190501.
- Turner, W.B. (2000). *The Learning of Love: A Journey toward Servant Leadership*, Smyth and Helwys Publishing, Macon, GA.
- Urich, D. (1996). "Credibility x capability", in Hesselbein, F.,Goldsmith, M. and Beckhard,R.(Ed.), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. pp. 209-219.
- Vroom, V.H. and Deci, E.L. (1970). *Management and Motivation*. London, England: Penguin Books Ltd.
- Waddell, T.Jane. (2006). *Servant Leadership*. Servant Leadership Research Roundtable – August 2006. Online: http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf
- Whitney,J.O. (1996). *The economics of trust : Liberting profits and restoring cooperate validity*. New York : McGraw-Hill.

- Wilkes, G.C. (1996). *Jesus on Leadership: Becoming a Servant Leader*, LifeWay Press, Nashville, TN.
- Wilmore, E.L. (2002). *Principle Leadership : Applying the new Educational Leadership Constituent Council (ELCC) Standards*. Thousand Oak, California : Corwin Press.
- Winston, B.E. (2002). *Be a Leader for God's Sake*, School of Leadership Studies. Regent University. Virginia Beach. VA.
- (2003). *Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model*. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Online: <http://www.regent.edu/acad/cls/2003/ServantLeadershipRoundtable>
- (2004). *Servant Leadership at Heritage Bible College: A Single Case Study*. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(7).
- Wong, P.T.P. & Davey, M.A. (2007). *Best practice in servant leadership*. Paper presented at the servant leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA, on July 2007 and August 10, 2009. Online: http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceeding/2007/pdf/wong-davey.pdf
- Yulk, G. (1998). *Leadership in Organizations*, 4th ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- (2000). *Influence Behavior Questionair*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Zaccaro, S.J. & Banks, D. (2004). *Leader Visioning and Adaptability : Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change*. *Human Resource Management*, 43(4).





ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี โพธิ์ทอง

อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ น.อ. ดร.สรายุทธ กันหลง

อาจารย์พิเศษ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ และ โครงการท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ที่ปรึกษาประจำคณะกรรมการมาธิการ กิจการชายแดนไทย

3. อาจารย์ ดร.นิത്യ ไรจน์รัตนวานิชย์

ผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์ และบูรณาการการศึกษาที่ 5

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

4. อาจารย์ ดร.วิไลลักษณ์ ลังกา

อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

5. อาจารย์ ดร.สุจินดา ประเสริฐ

อาจารย์ประจำ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

ที่ ศธ 0519.12/2495๙



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

154

๖ มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี โพธิ์ทอง

เนื่องด้วย นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การศึกษาปัจจัย
ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร”
โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ และ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำ
ปริญญาโท ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-816-4337

ที่ ศธ 0519.12/๒๕๕๕



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๕ มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นอ.ดร. สรายุทธ กันหลง

เนื่องด้วย นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาปัจจัย
ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร”
โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ และ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำ
ปริญญาานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร-0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-816-4337

ที่ ศธ 0519.12/๒๑ ๖๐



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

156

๒๑ มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.นิตย โรจนรัตน์วานิชย์

เนื่องด้วย นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาปัจจัย
ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร”
โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ และ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำ
ปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-816-4337



บันทึกข้อความ

157

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5664

ที่ ศธ 0519.12/๒๑๖/ วันที่ ๑๑ มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.วิไลลักษณ์ ลังกา

เนื่องด้วย นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การศึกษาปัจจัย ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ และ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำ ปริญญาโท ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวิวัฒน์กุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-816-4337

ที่ ศธ 0519.12/๒๑ ๖๒



158

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๑ มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.สุจินดา ประเสริฐ

เนื่องด้วย นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การศึกษาปัจจัย
ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร”
โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ และ อาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำ
ปริญญาโท ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-816-4337



ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC)

| แบบสอบถามปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ | ผลการพิจารณาความสอดคล้อง | | | | | รวม | IOC |
|---|--------------------------|---------|---------|---------|---------|-----|------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| แบบเน้นการเปลี่ยนแปลง | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 2. ผู้บริหารเน้นการบริหาร โดยให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 4. ผู้บริหารให้ความสนใจในการรับฟังความคิดเห็นของการทำงานที่แตกต่างเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 5. ผู้บริหารเน้นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแนวคิดในการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในการนำมาปรับปรุงการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 6. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 7. ผู้บริหารเน้นส่งเสริมบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมการทำงานที่สามารถตอบสนองการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| แบบมุ่งผลสำเร็จ | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นการมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นรูปแบบของการแข่งขันในการทำงานโดยมุ่งเป้าหมายของการทำงานที่บรรลุผลสำเร็จเป็นหลัก | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ประหยัด คุ่มค่า และมีคุณภาพ | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | 0.80 |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นการใช้ศักยภาพสูงสุดของบุคลากรในการทำงานอย่างเต็มที่ และเพื่อความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารที่กำหนดแนวทางความคาดหวังกับผลสำเร็จของการทำงานสูง | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 4 | 0.80 |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่เน้นโครงสร้างของการให้ผลตอบแทนเพื่อการทำงานอย่างเต็มศักยภาพและผลสำเร็จสูงสุด | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นระบบการทำงานที่มีคุณภาพที่ให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |

ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC)

| แบบสอบถามปัจจัยบรรยากาศองค์การ | ผลการพิจารณาความสอดคล้อง | | | | | รวม | IOC |
|---|--------------------------|---------|---------|---------|---------|-----|------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| ด้านการใช้อำนาจ | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่มีการกำหนดโครงสร้างขอบข่าย หน้าที่ ภาระเบียบและข้อบังคับในการทำงานอย่างชัดเจน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารที่กำหนดมาตรฐานงาน และแนวทางในการทำงานไว้ชัดเจน | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารโดยนำมาตราฐานการทำงานที่ได้รับการยอมรับมาใช้ประกอบในการประเมินผล | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารที่ยึดถือกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารโดยให้บุคลากรมีการรับรู้อย่างชัดเจนในความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นการตัดสินใจ การกำหนดขั้นตอน และการสั่งการที่เป็นไปตามลำดับของนโยบายที่ตั้งไว้ | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| ด้านมนุษยสัมพันธ์ | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่ให้บุคลากรในสถานศึกษามีความผูกพันมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของการสนับสนุนบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีการประสานงาน และให้ความร่วมมือต่อกันระหว่างหน่วยงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่เน้นการสร้างควมไว้วางใจต่อกันในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีการทำงาน มีกิจกรรม และมีการสังสรรค์ร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของการให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |

ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC)

| แบบสอบถามปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วม | ผลการพิจารณาความสอดคล้อง | | | | | รวม | IOC |
|--|--------------------------|---------|---------|---------|---------|-----|------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานต่างๆ ของสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในประเด็นต่างๆ ของการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา | +1 | +1 | 0 | +1 | 0 | 3 | 0.60 |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการคิดวิเคราะห์งานที่ต้องปฏิบัติไว้ล่วงหน้า | +1 | +1 | +1 | 0 | 0 | 3 | 0.60 |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวิเคราะห์ข้อมูลที่น่ามาใช้ตัดสินใจในการปรับปรุงสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | 0 | 0 | 3 | 0.60 |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือเพื่อการตัดสินใจในกิจกรรมของสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมเสนอทางเลือกเพื่อการตัดสินใจในการทำงานของสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรนำแผนการไปร่วมศึกษาและนำมาปฏิบัติร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสามารถระบุปัญหาของการดำเนินงานได้อย่างอิสระ | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการค้นหาทางเลือกเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมนำนโยบายมาแปลงเป็นแนวทางในการปฏิบัติจริง | +1 | +1 | 0 | +1 | 0 | 3 | 0.60 |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างคล่องตัว | +1 | +1 | +1 | 0 | 0 | 3 | 0.60 |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่ให้การสนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมเสนอการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ | +1 | +1 | +1 | 0 | 0 | 3 | 0.60 |

ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC)

| แบบสอบถามปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วม | ผลการพิจารณาความสอดคล้อง | | | | | รวม | IOC |
|--|--------------------------|---------|---------|---------|---------|-----|------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบการพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากผลงานของการดำเนินงาน | +1 | +1 | +1 | 0 | 0 | 3 | 0.60 |
| 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพิจารณาความดีความชอบจากความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ | +1 | +1 | +1 | 0 | 0 | 3 | 0.60 |
| 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมพิจารณาในการเลื่อนปรับตำแหน่งอย่างเหมาะสม | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพิจารณาผลการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งด้านบวกและด้านลบร่วมกัน | 0 | +1 | +1 | +1 | 0 | 3 | 0.60 |
| 5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์และความรู้ร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | 0 | 0 | 3 | 0.60 |
| 6. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดประโยชน์และได้รับความก้าวหน้าร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| 7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรรับผิดชอบในการทำงาน และกระจายผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินการร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |
| การมีส่วนร่วมในการประเมินผล | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานเพื่อปรับปรุงระบบการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาผลการทำงานเพื่อนำมาพัฒนาวิธีการทำงานทั้งระบบ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสังเกตผลการทำงานของตนเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของการทำงาน | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อผลงานที่ทำไปแล้วเพื่อนำมาแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารงานในรูปแบบที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงงานของสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการของตนในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้น | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ให้บุคลากรวิเคราะห์ความรับผิดชอบนำมาประเมินผลในการนำมาจัดระบบการใช้งบประมาณในแต่ละหน่วยงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 |

ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC)

| แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบให้บริการ | ผลการพิจารณาความสอดคล้อง | | | | | รวม | IOC |
|--|--------------------------|---------|---------|---------|---------|-----|------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| การบริการ | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารให้การสนับสนุนส่งเสริมและจัดหาสวัสดิการ ตามความต้องการของบุคลากรในทุกด้านทุกระดับ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 2. ผู้บริหารให้การช่วยเหลือบุคลากรตามความต้องการอย่างเต็มที่ และทันที | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 3. ผู้บริหารยินดีรับฟังปัญหาของบุคลากรที่ต้องการความช่วยเหลือ ก่อนแม้จะมีภารกิจ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 4. ผู้บริหารจะให้คำปรึกษาและช่วยหาคำตอบในการแก้ปัญหา อย่างทันทีเมื่อบุคลากรพบอุปสรรคในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 5. ผู้บริหารช่วยเหลือบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเต็มทีจนกว่าภารกิจ จะเสร็จสมบูรณ์ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 6. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะ ในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 7. ผู้บริหารให้เวลาและให้คำแนะนำแก่บุคลากรจนเข้าใจ และ พร้อมยินยอมนำไปปฏิบัติ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | 0.80 |
| การเสริมพลังอำนาจ | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารให้กำลังใจและสนับสนุนการพัฒนาการทำงานของ บุคลากรอย่างสม่ำเสมอและอย่างต่อเนื่อง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 2. ผู้บริหารมอบหมายงาน อำนาจการรับผิดชอบ และการตัดสินใจ ให้บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 3. ผู้บริหารรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากสมาชิกที่เกี่ยวกับการพัฒนา บุคลากรเพื่อนำมาแก้ไขและปรับปรุง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 4. ผู้บริหารจะพยายามผลักดันให้บุคลากรประสบความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานให้ได้สูงกว่าที่คาดไว้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 5. ผู้บริหารมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำของหน่วยงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 6. ผู้บริหารพยายามเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรและ สถานศึกษาที่เป็นผลมาจากการมีส่วนร่วม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 7. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงใจ ให้เกิดกับบุคลากร ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |

ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC)

| แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบให้บริการ | ผลการพิจารณาความสอดคล้อง | | | | | รวม | IOC |
|--|--------------------------|---------|---------|---------|---------|-----|-----|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| การมีวิสัยทัศน์ | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดความเข้มแข็ง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 2. ผู้บริหารมีมุมมองและเห็นชัดในสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อเปลี่ยนสถานะของสถานศึกษาให้ดีขึ้น | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 3. ผู้บริหารสามารถอธิบายถึงจุดมุ่งหมายที่ท้าทายให้กับบุคลากร ได้เห็นชัดถึงสิ่งที่เน้นย้ำ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 4. ผู้บริหารมีการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากหลากหลาย แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 5. ผู้บริหารมีการชี้แจงให้บุคลากรได้รับรู้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และกำหนดแนวทางของการนำไปปฏิบัติ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 6. ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้มีความรู้สึกยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 7. ผู้บริหารชักจูงให้บุคลากรเห็นว่าวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างนี้มีโอกาสสำเร็จสูงหากทุกฝ่ายร่วมมือกันและยอมแก้ไขเปลี่ยนแปลง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| การไว้วางใจ | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจ และสามารถพูดโน้มน้าวจิตใจบุคลากรในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเห็นชอบและเต็มใจ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 2. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่าการบังคับ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 3. ผู้บริหารจะใช้การโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานมากกว่าการใช้อำนาจ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 4. ผู้บริหารมีความเมตตา ห่วงใย เห็นอกเห็นใจและปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 5. ผู้บริหารมีความเข้าใจ พร้อมทั้งให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 6. ผู้บริหารทำตัวเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ และยุติธรรม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 7. ผู้บริหารมีการแจ้งข่าวสารและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |

ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC)

| แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบให้บริการ | ผลการพิจารณาความสอดคล้อง | | | | | รวม | IOC |
|--|--------------------------|---------|---------|---------|---------|-----|-----|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| การมอบน้อม | | | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำและคำปรึกษาด้วยความสุภาพและเป็นมิตรแก่บุคลากร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 2. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่แม้จะไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 3. ผู้บริหารจะเป็นผู้รับฟังที่ดี สามารถรับรู้ถึงความรู้สึก ให้ความเข้าใจ ให้เกียรติ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 4. ผู้บริหารยินดีรับคำวิจารณ์และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 5. ผู้บริหารสามารถเก็บความรู้สึก ควบคุมอารมณ์ และตีหน้าปกดีโดยใช้คำพูดเหมาะสมเมื่อถูกวิจารณ์การปฏิบัติหน้าที่ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 6. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเข้าใจ และให้ความเคารพต่อความคิดที่แตกต่าง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |
| 7. ผู้บริหารจะให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าพบปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยไม่ถือตัว | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1 |



Reliability Statistics

| แบบสอบถาม | จำนวนข้อ N of Items | ค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha |
|-------------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| วัฒนธรรมองค์การ | | |
| แบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง | 14 | 0.899 |
| แบบมุ่งผลสำเร็จ | | 0.894 |
| บรรยากาศองค์การ | | |
| ด้านการใช้อำนาจ | 14 | 0.861 |
| ด้านมนุษยสัมพันธ์ | | 0.948 |
| การบริหารแบบมีส่วนร่วม | | |
| ในการตัดสินใจ | | 0.942 |
| ในการดำเนินงาน | 28 | 0.952 |
| ในผลประโยชน์ | | 0.958 |
| ในการประเมินผล | | 0.945 |
| ภาวะผู้นำแบบให้บริการ | | |
| การบริการ | | 0.929 |
| การเสริมพลังอำนาจ | | 0.905 |
| การมีวิสัยทัศน์ | 35 | 0.936 |
| การไว้วางใจ | | 0.954 |
| การมอบน้อม | | 0.925 |



ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

| วัฒนธรรมองค์การ | ค่าสถิติ | | ระดับ |
|---|-----------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | |
| แบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่ส่งเสริมให้บุคลากร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน | 3.94 | 0.86 | มาก |
| 2. ผู้บริหารเน้นการบริหาร โดยให้บุคลากรมีความ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา | 4.03 | 0.90 | มาก |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนา สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง | 4.02 | 0.91 | มาก |
| 4. ผู้บริหารให้ความสนใจในการรับฟังความคิดเห็นของ การทำงานที่แตกต่างเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน ทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม | 3.83 | 0.98 | มาก |
| 5. ผู้บริหารเน้นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา แนวคิดในการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่ดีในการนำมาปรับปรุงการทำงาน | 3.99 | 0.90 | มาก |
| 6. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงหมุนเวียน การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอยู่เสมอเพื่อให้เกิด การพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง | 3.68 | 0.96 | มาก |
| 7. ผู้บริหารเน้นส่งเสริมบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม การทำงานที่สามารถตอบสนองการทำงานได้อย่างมี มีประสิทธิภาพมาก | 3.88 | 0.92 | มาก |
| รวม | 3.91 | 0.78 | มาก |

แบบมุ่งผลสำเร็จ

| | | | |
|--|------|------|-----|
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นการมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน | 4.11 | 0.96 | มาก |
|--|------|------|-----|

| วัฒนธรรมองค์การ | ค่าสถิติ | | ระดับ |
|---|-----------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นรูปแบบของการแข่งขัน ในการทำงานโดยมุ่งเป้าหมายของการทำงานที่บรรลุ ผลสำเร็จเป็นหลัก | 3.67 | 1.01 | มาก |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของการทำงานที่มุ่งผล สัมฤทธิ์ที่ประหยัด คุ่มค่า และมีคุณภาพ | 4.06 | 0.90 | มาก |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นการใช้ศักยภาพสูงสุดของ บุคลากรในการทำงานอย่างเต็มที่และเพื่อความสำเร็จ ขององค์การเป็นหลัก | 3.98 | 0.92 | มาก |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารที่กำหนดแนวทางความคาดหวัง กับผลสำเร็จของการทำงานสูง | 4.01 | 0.92 | มาก |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่เน้น โครงสร้างของการ ให้ผลตอบแทนเพื่อการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และ ผลสำเร็จสูงสุด | 3.75 | 0.98 | มาก |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นระบบการทำงานที่มีคุณภาพ ที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด | 4.03 | 0.93 | มาก |
| รวม | 3.94 | 0.77 | มาก |
| รวมค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การ | 3.93 | 0.74 | มาก |

จากตารางปัจจัยวัฒนธรรมองค์การพบว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.74) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.77) สูงกว่าวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.78) และเมื่อพิจารณา รายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นการ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.96) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นรูปแบบของการแข่งขันในการทำงาน โดยมุ่งเป้าหมายของการทำงาน ที่บรรลุผลสำเร็จเป็นหลัก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 1.01)

| บรรยากาศองค์การ | ค่าสถิติ | | ระดับ |
|---|-----------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | |
| ด้านการใช้อำนาจ | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ของบุคลากรอย่างชัดเจน | 4.08 | 0.96 | มาก |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่มีการกำหนดโครงสร้าง ขอบข่าย หน้าที่ กฎระเบียบ และข้อบังคับในการทำงานอย่าง อย่างชัดเจน | 4.08 | 0.96 | มาก |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารที่กำหนดมาตรฐานงาน และแนวทาง ในการทำงานไว้ชัดเจน | 4.01 | 0.97 | มาก |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหาร โดยนำมาตราฐานการทำงานที่ได้รับการ ยอมรับมาใช้ประกอบในการประเมินผล | 3.91 | 0.92 | มาก |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารที่ยึดถือกฎระเบียบในการทำงาน อย่างเคร่งครัด | 3.94 | 0.91 | มาก |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหาร โดยให้บุคลากรมีการรับรู้อย่างชัดเจน ในความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ | 4.07 | 0.91 | มาก |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นการตัดสินใจ การกำหนดขั้นตอน และการสั่งการที่เป็นไปตามลำดับของนโยบายที่ตั้งไว้ | 3.94 | 0.90 | มาก |
| รวม | 4.00 | 0.82 | มาก |

ด้านมนุษยสัมพันธ์

| | | | |
|---|------|------|-----|
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันในการทำงาน | 3.99 | 0.96 | มาก |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่ให้บุคลากรในสถานศึกษา มีความผูกพัน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน | 3.88 | 0.99 | มาก |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของการสนับสนุนบุคลากร ให้มีความเจริญก้าวหน้า | 3.99 | 0.97 | มาก |

| บรรยากาศองค์การ | ค่าสถิติ | | ระดับ |
|---|-----------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีการ ประสานงาน และให้ความร่วมมือต่อกันระหว่างหน่วยงาน | 3.96 | 0.90 | มาก |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่เน้นการสร้างควมไว้วางใจ ต่อกันในการทำงาน | 3.85 | 0.92 | มาก |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีการ ทำงาน มีกิจกรรม และมีการสังสรรค์ร่วมกัน | 3.87 | 0.97 | มาก |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของการให้บุคลากรมีการ แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ร่วมกัน | 3.84 | 0.92 | มาก |
| รวม | 3.91 | 0.83 | มาก |
| รวมค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การ | 3.96 | 0.79 | มาก |

จากตารางปัจจัยบรรยากาศองค์การพบว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.79) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การด้านการใช้อำนาจมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.82) สูงกว่าบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.79) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารมีการบริหารที่มีการกำหนดโครงสร้างขอบข่าย หน้าที่ กฎระเบียบ และข้อบังคับในการทำงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.96) และผู้บริหารมีการบริหารที่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.96) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของการให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.92)

| การบริหารแบบมีส่วนร่วม | ค่าสถิติ | | ระดับ |
|--|-----------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | |
| การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานของสถานศึกษา | 3.81 | 0.89 | มาก |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นของการทำงาน | 3.91 | 0.91 | มาก |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา | 3.75 | 0.95 | มาก |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวิเคราะห์งานที่ต้องปฏิบัติไว้ล่วงหน้า | 3.80 | 0.96 | มาก |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวิเคราะห์ข้อมูลที่น่ามาใช้ตัดสินใจในการปรับปรุงสถานศึกษา | 3.82 | 0.93 | มาก |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือเพื่อการตัดสินใจในกิจกรรมของสถานศึกษา | 3.84 | 0.91 | มาก |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมเสนอทางเลือกเพื่อการตัดสินใจในการทำงานของสถานศึกษา | 3.78 | 0.96 | มาก |
| รวม | 3.82 | 0.83 | มาก |

การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

| | | | |
|--|------|------|-----|
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรนำแผนการไปร่วมศึกษา และนำมาปฏิบัติร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม | 3.87 | 0.86 | มาก |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสามารถระบุปัญหาของการดำเนินงานได้อย่างอิสระ | 3.78 | 0.92 | มาก |

| การบริหารแบบมีส่วนร่วม | ค่าสถิติ | | ระดับ |
|--|-----------|------|---------|
| | \bar{X} | S.D. | |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการค้นหาทางเลือกเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษา | 3.77 | 0.92 | มาก |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมนำนโยบายมาแปลงเป็นแนวทางในการปฏิบัติจริง | 3.85 | 0.88 | มาก |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา | 3.91 | 0.89 | มาก |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประสานงานกันกับหน่วยงานในสถานศึกษาได้อย่างคล่องตัว | 3.84 | 0.89 | มาก |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่ให้การสนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมเสนอการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ | 3.82 | 0.91 | มาก |
| รวม | 3.84 | 0.80 | มาก |
| การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ | | | |
| 1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบการพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากผลงานของการดำเนินงาน | 3.70 | 0.98 | มาก |
| 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพิจารณาความดีความชอบจากความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ | 3.71 | 0.98 | มาก |
| 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม | 3.49 | 1.01 | ปานกลาง |
| 4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพิจารณาผลการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งด้านบวกและด้านลบร่วมกัน | 3.68 | 0.91 | มาก |
| 5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์และความรู้ร่วมกัน | 3.90 | 0.92 | มาก |

| การบริหารแบบมีส่วนร่วม | ค่าสถิติ | | ระดับ |
|---|-----------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | |
| 6. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดประโยชน์และได้รับความก้าวหน้าร่วมกัน | 3.99 | 0.92 | มาก |
| 7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรรับผิดชอบในการทำงานและกระจายผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินการร่วมกัน | 3.85 | 0.84 | มาก |
| รวม | 3.76 | 0.80 | มาก |

การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

| | | | |
|--|------|------|-----|
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารที่ให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานเพื่อปรับปรุงระบบการทำงาน | 3.90 | 0.87 | มาก |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาผลการทำงานเพื่อนำมาพัฒนาวิธีการทำงานทั้งระบบ | 3.83 | 0.86 | มาก |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสังเกตผลการทำงานของตนเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของการทำงาน | 3.84 | 0.89 | มาก |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อผลงานที่ทำไปแล้วเพื่อนำมาแก้ไข หรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น | 3.93 | 0.87 | มาก |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารงานในรูปแบบที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงงานของสถานศึกษา | 3.77 | 0.87 | มาก |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการของตนในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้น | 3.76 | 0.93 | มาก |

| การบริหารแบบมีส่วนร่วม | ค่าสถิติ | | ระดับ |
|---|-----------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ให้นักลาคกรวิเคราะห์ | | | |
| ความรับผิดชอบนำมาประเมินผลในการนำมา | | | |
| จัดระบบการใช้งบประมาณในแต่ละหน่วยงาน | 3.73 | 0.89 | มาก |
| รวม | 3.82 | 0.78 | มาก |
| รวมค่าเฉลี่ยการบริหารแบบมีส่วนร่วม | 3.81 | 0.76 | มาก |

จากตารางปัจจัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.76) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.80) ค่าเฉลี่ยอันดับรองลงมาได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการประเมินผล ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.78) การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.83) และ การบริหารแบบมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.80) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ โดยรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้นักลาคกรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์และได้รับความก้าวหน้าร่วมกัน ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.92) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ ผู้บริหารให้นักลาคกรร่วมพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 1.01)

| ภาวะผู้นำแบบให้บริการ | ค่าสถิติ | | ระดับ |
|--|-----------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | |
| ด้านการบริการ | | | |
| 1. ผู้บริหารให้การสนับสนุน ส่งเสริมและจัดหาสวัสดิการตามความต้องการของบุคลากรในทุกด้านทุกระดับ | 3.78 | 0.96 | มาก |
| 2. ผู้บริหารให้การช่วยเหลือบุคลากรตามความต้องการอย่างเต็มที่และทันที | 3.86 | 0.95 | มาก |
| 3. ผู้บริหารยินดีรับฟังปัญหาของบุคลากรที่ต้องการความช่วยเหลือก่อนแม้จะมีภารกิจ | 3.82 | 0.99 | มาก |
| 4. ผู้บริหารจะให้คำปรึกษาและช่วยหาคำตอบในการแก้ปัญหาอย่างทันที เมื่อบุคลากรพบอุปสรรคในการทำงาน | 3.89 | 0.98 | มาก |
| 5. ผู้บริหารช่วยเหลือบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเต็มที่จนกว่าภารกิจจะเสร็จสมบูรณ์ | 3.88 | 0.95 | มาก |
| 6. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงาน | 4.23 | 0.86 | มาก |
| 7. ผู้บริหารให้เวลาและให้คำแนะนำแก่บุคลากรจนเข้าใจและพร้อมยินยอมนำไปปฏิบัติ | 3.91 | 0.92 | มาก |
| รวม | 3.91 | 0.82 | มาก |
| เสริมพลังอำนาจ | | | |
| 1. ผู้บริหารให้กำลังใจและสนับสนุนการพัฒนาการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และอย่างต่อเนื่อง | 3.83 | 1.01 | มาก |
| 2. ผู้บริหารมีการมอบหมายงาน อำนาจการรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ | 3.94 | 0.88 | มาก |
| 3. ผู้บริหารรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากสมาชิกที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำมาแก้ไขและปรับปรุง | 3.82 | 0.92 | มาก |

| ภาวะผู้นำแบบให้บริการ | ค่าสถิติ | | ระดับ |
|--|-----------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | |
| 4. ผู้บริหารจะพยายามผลักดันให้บุคลากรประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้ได้สูงกว่าที่คาดไว้ | 3.93 | 0.93 | มาก |
| 5. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำของหน่วยงาน | 3.92 | 0.95 | มาก |
| 6. ผู้บริหารพยายามเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรและสถานศึกษาที่เป็นผลมาจากการมีส่วนร่วม | 3.99 | 0.88 | มาก |
| 7. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงใจ ให้เกิดกับบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง | 3.78 | 0.94 | มาก |
| รวม | 3.89 | 0.83 | มาก |
| การมีวิสัยทัศน์ | | | |
| 1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดความเข้มแข็ง | 4.15 | 0.93 | มาก |
| 2. ผู้บริหารมีมุมมองและเห็นชัดในสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สถานะของสถานศึกษาดีขึ้น | 4.13 | 0.91 | มาก |
| 3. ผู้บริหารสามารถอธิบายถึงจุดมุ่งหมายที่ท้าทายให้กับบุคลากรเห็นชัดถึงสิ่งที่เน้นย้ำ | 3.98 | 0.91 | มาก |
| 4. ผู้บริหารมีการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายแล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ | 3.93 | 0.94 | มาก |
| 5. ผู้บริหารมีการชี้แจงให้บุคลากรได้รับรู้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและมีการกำหนดแนวทางของการนำไปปฏิบัติ | 4.03 | 0.90 | มาก |
| 6. ผู้บริหารมีการกระตุ้นบุคลากรให้มีความรู้สึกรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน | 3.94 | 0.92 | มาก |

| ภาวะผู้นำแบบให้บริการ | ค่าสถิติ | | ระดับ |
|---|-----------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | |
| 7. ผู้บริหารชักจูงให้บุคลากรเห็นว่าวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างนี้มีโอกาสสำเร็จสูง หากทุกฝ่ายร่วมมือกัน และยอมแก้ไขเปลี่ยนแปลง | 4.04 | 0.92 | มาก |
| รวม | 4.03 | 0.83 | มาก |

การไว้วางใจ

| | | | |
|---|------|------|-----|
| 1. ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจและสามารถพูดโน้มน้าวจิตใจบุคลากรในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเห็นชอบและเต็มใจ | 3.85 | 0.96 | มาก |
| 2. ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่าการบังคับ | 3.90 | 0.94 | มาก |
| 3. ผู้บริหารจะใช้การโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานมากกว่าการใช้อำนาจ | 3.93 | 0.92 | มาก |
| 4. ผู้บริหารมีความเมตตา ห่วงใย เห็นอกเห็นใจ และปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม | 3.97 | 0.99 | มาก |
| 5. ผู้บริหารมีความเข้าใจ พร้อมทั้งให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงาน | 3.93 | 0.98 | มาก |
| 6. ผู้บริหารจะทำตัวเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์และยุติธรรม | 4.06 | 0.99 | มาก |
| 7. ผู้บริหารมีการแจ้งข่าวสารและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใน/ภายนอกสถานศึกษาแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ | 3.96 | 0.93 | มาก |
| รวม | 3.94 | 0.86 | มาก |

การมอบน้อม

| | | | |
|--|------|------|-----|
| 1. ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำและคำปรึกษาด้วยความสุภาพและเป็นมิตรแก่บุคลากร | 4.06 | 0.94 | มาก |
|--|------|------|-----|

| ภาวะผู้นำแบบให้บริการ | ค่าสถิติ | | ระดับ |
|--|-----------|------|-------|
| | \bar{X} | S.D. | |
| 2. ผู้บริหารแสดงความเคารพมติของคนส่วนใหญ่แม้จะไม่ตรงกับความคิดของตนเอง | 3.97 | 0.91 | มาก |
| 3. ผู้บริหารจะเป็นผู้รับฟังที่ดี สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกให้ ความเข้าใจ ให้เกียรติ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น | 3.96 | 0.94 | มาก |
| 4. ผู้บริหารยินดีรับคำวิจารณ์ และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ | 3.94 | 0.93 | มาก |
| 5. ผู้บริหารสามารถเก็บความรู้สึก ควบคุมอารมณ์และสีหน้าปกติ โดยใช้คำพูดที่เหมาะสมเมื่อถูกวิจารณ์การปฏิบัติหน้าที่ | 3.94 | 0.95 | มาก |
| 6. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเข้าใจ และให้ความเคารพต่อความคิดที่แตกต่าง | 3.96 | 0.92 | มาก |
| 7. ผู้บริหารจะให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าพบปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างไม่ถือตัว | 4.06 | 0.94 | มาก |
| รวม | 3.98 | 0.85 | มาก |
| รวมเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบให้บริการ | 3.95 | 0.80 | มาก |

จากตารางภาวะผู้นำแบบให้บริการใน 5 ด้านพบว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.80) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำแบบให้บริการด้านวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.83) ค่าเฉลี่ยอันดับรองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำแบบให้บริการด้านการนอบน้อม ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.85) ภาวะผู้นำแบบให้บริการด้านการไว้วางใจ ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.86) ภาวะผู้นำแบบให้บริการด้านการบริการ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.82) และ ภาวะผู้นำแบบให้บริการด้านการเสริมพลังอำนาจ ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.83) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะในการทำงาน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.86) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายได้แก่ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.94)



ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ผู้ตอบแบบสอบถาม

ครูหัวหน้าระดับ () ระดับปฐมวัย () ระดับประถมศึกษา () ระดับมัธยมศึกษา

ครูระดับช่วงชั้น () ระดับปฐมวัย () ระดับประถมศึกษา () ระดับมัธยมศึกษา

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำปฏิญานิพนธ์ของภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยนางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช ในการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยจำแนก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านบรรยากาศองค์กร และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตามความคิดเห็นและการรับรู้ของครูที่มีต่อผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ด้านละ 7 ข้อ รวมทั้งสิ้น 56 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบให้บริการจำแนกใน 5 ด้าน ได้แก่ การบริการ การเสริมพลังอำนาจ การมีวิสัยทัศน์ การไว้วางใจ การมอบน้อมตามความคิดเห็นและการรับรู้ของครูที่มีต่อผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ด้านละ 7 ข้อ รวมทั้งสิ้น 35 ข้อ

ทั้งนี้ทางผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่องานวิจัยให้เกิดความสำเร็จด้วยดีในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช

ผู้วิจัย

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร**

คำชี้แจง

1. ขอให้ท่าน โปรดระบุความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
บรรยากาศองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่ส่งผลต่อผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน

เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านที่สุด

2. ระดับเกณฑ์ในการพิจารณามีดังนี้

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

ตัวอย่าง

| ที่ | แบบสอบถามปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 0 | ผู้บริหารของท่านกล้าที่จะยอมรับความเสี่ยงเพื่อการเปลี่ยนแปลง ที่ดีขึ้น | | | | | ✓ |

คำอธิบาย ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารของท่านมีความกล้าที่จะยอมรับความเสี่ยงเพื่อการ
เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นต่อการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับความเป็นจริงมากที่สุด

| แบบสอบถามปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| แบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน | | | | | |
| 2. ผู้บริหารเน้นการบริหาร โดยให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา | | | | | |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 4. ผู้บริหารให้ความสนใจในการรับฟังความคิดเห็นของการทำงานที่แตกต่างเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม | | | | | |
| 5. ผู้บริหารเน้นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแนวคิดในการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในการนำมาปรับปรุงการทำงาน | | | | | |
| 6. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร อยู่เสมอเพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 7. ผู้บริหารเน้นส่งเสริมบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมการทำงานที่สามารถตอบสนองการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| แบบมุ่งผลสำเร็จ | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นการมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน | | | | | |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นรูปแบบของการแข่งขันในการทำงาน โดยมุ่งเป้าหมายของการทำงานที่บรรลุผลสำเร็จเป็นหลัก | | | | | |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ประหยัด คุ่มค่า และมีคุณภาพ | | | | | |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นการใช้ศักยภาพสูงสุดของบุคลากร ในการทำงานอย่างเต็มที่ และเพื่อความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก | | | | | |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารที่กำหนดแนวทาง ความคาดหวังกับผลสำเร็จของการทำงานสูง | | | | | |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่เน้น โครงสร้างของการให้ผลตอบแทน เพื่อการทำงานอย่างเต็มศักยภาพและผลสำเร็จสูงสุด | | | | | |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นระบบการทำงานที่มีคุณภาพที่ให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด | | | | | |

| แบบสอบถามปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ด้านการใช้อำนาจ | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน | | | | | |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่มีการกำหนดโครงสร้าง ขอบข่าย หน้าที่ กฎระเบียบ และข้อบังคับในการทำงานอย่างชัดเจน | | | | | |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารที่กำหนดมาตรฐานงาน และแนวทางในการทำงานไว้ชัดเจน | | | | | |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารโดยนำมาตราฐานการทำงานที่ได้รับการยอมรับมาใช้ประกอบในการประเมินผล | | | | | |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารที่ยึดถือกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด | | | | | |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารโดยให้บุคลากรมีการรับรู้อย่างชัดเจนในความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ | | | | | |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารที่เน้นการตัดสินใจ การกำหนดขั้นตอน และการสั่งการที่เป็นไป ตามลำดับของนโยบายที่ตั้งไว้ | | | | | |
| ด้านมนุษยสัมพันธ์ | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน | | | | | |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่ให้บุคลากรในสถานศึกษามีความผูกพัน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน | | | | | |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของการสนับสนุนบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า | | | | | |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีการประสานงาน และให้ ความร่วมมือต่อกันระหว่างหน่วยงาน | | | | | |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่เน้นการสร้างควมไว้วางใจต่อกันในการทำงาน | | | | | |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีการทำงาน มีกิจกรรม และมีการสังสรรค์ร่วมกัน | | | | | |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบของการให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ร่วมกัน | | | | | |

| แบบสอบถามปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานต่างๆ ของสถานศึกษา | | | | | |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ของการทำงาน | | | | | |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา | | | | | |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการคิดวิเคราะห์งานที่ต้องปฏิบัติไว้ล่วงหน้า | | | | | |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวิเคราะห์ข้อมูลที่นำมาใช้ตัดสินใจในการปรับปรุงสถานศึกษา | | | | | |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือเพื่อการตัดสินใจในกิจกรรมของสถานศึกษา | | | | | |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมเสนอทางเลือกเพื่อการตัดสินใจในการทำงานของสถานศึกษา | | | | | |
| การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรนำแผนการไปร่วมศึกษา และนำมาปฏิบัติร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม | | | | | |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสามารถระบุปัญหาของการดำเนินงานได้อย่างอิสระ | | | | | |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการค้นหาทางเลือกเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษา | | | | | |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมนำนโยบายมาแปลงเป็นแนวทางในการปฏิบัติจริง | | | | | |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา | | | | | |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษาได้อย่างคล่องตัว | | | | | |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารในรูปแบบที่ให้การสนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมเสนอการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ | | | | | |

| แบบสอบถามปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ | | | | | |
| 1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบการพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากผลงานของการดำเนินงาน | | | | | |
| 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพิจารณาความดีความชอบจากความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ | | | | | |
| 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมพิจารณาในการเลื่อนปรับตำแหน่งอย่างเหมาะสม | | | | | |
| 4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพิจารณาผลการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งด้านบวกและด้านลบร่วมกัน | | | | | |
| 5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และความรู้ร่วมกัน | | | | | |
| 6. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดประโยชน์ และได้รับความก้าวหน้าร่วมกัน | | | | | |
| 7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรรับผิดชอบในการทำงาน และกระจายผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินการร่วมกัน | | | | | |
| การมีส่วนร่วมในการประเมินผล | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานเพื่อปรับปรุงระบบการทำงาน | | | | | |
| 2. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาผลการทำงานเพื่อนำมาพัฒนาวิธีการทำงานทั้งระบบ | | | | | |
| 3. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสังเกตผลการทำงานของตนเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของการทำงาน | | | | | |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อผลงานที่ทำไปแล้วเพื่อนำมาแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น | | | | | |
| 5. ผู้บริหารมีการบริหารงานในรูปแบบที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงงานของสถานศึกษา | | | | | |
| 6. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการของตนในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้น | | | | | |
| 7. ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ให้บุคลากรวิเคราะห์ความรับผิดชอบนำมาประเมินผลในการนำมาจัดระบบการใช้งบประมาณในแต่ละหน่วยงาน | | | | | |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาใน

กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. ขอให้ท่านได้โปรดพิจารณาว่าผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีพฤติกรรม ความเชื่อ และทัศนคติของภาวะผู้นำแบบให้บริการดังต่อไปนี้ในระดับใด เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความคิดเห็นที่แท้จริงที่สุดของท่าน

2. ระดับเกณฑ์ในการพิจารณามีดังนี้

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

ตัวอย่าง

| ที่ | คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 0 | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดความเข้มแข็ง | | | | | ✓ |

คำอธิบาย ท่านมีความเห็นว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาของท่านในด้านวิสัยทัศน์มีความชัดเจนที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดความเข้มแข็ง ในระดับความเป็นจริงมากที่สุด

| แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบให้บริการ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| การบริการ | | | | | |
| 1. ผู้บริหารให้การสนับสนุนส่งเสริมและจัดหาสวัสดิการ ตามความต้องการของบุคลากร ในทุกด้านทุกระดับ | | | | | |
| 2. ผู้บริหารให้การช่วยเหลือบุคลากรตามความต้องการอย่างเต็มที่และทันที | | | | | |
| 3. ผู้บริหารยินดีรับฟังปัญหาของบุคลากรที่ต้องการความช่วยเหลือก่อนแม้จะมีภารกิจ | | | | | |
| 4. ผู้บริหารจะให้คำปรึกษาและช่วยหาคำตอบในการแก้ปัญหาอย่างทันที เมื่อบุคลากร พบอุปสรรคในการทำงาน | | | | | |
| 5. ผู้บริหารช่วยเหลือบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเต็มทีจนกว่าภารกิจจะเสร็จสมบูรณ์ | | | | | |
| 6. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะในการทำงาน | | | | | |
| 7. ผู้บริหารให้เวลาและให้คำแนะนำแก่บุคลากรจนเข้าใจ และพร้อมยินยอมนำไปปฏิบัติ | | | | | |
| การเสริมพลังอำนาจ | | | | | |
| 1. ผู้บริหารให้กำลังใจและสนับสนุนการพัฒนาการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 2. ผู้บริหารมีการมอบหมายงาน อำนาจการรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้บุคลากร ในการปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุผลสำเร็จ | | | | | |
| 3. ผู้บริหารรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากสมาชิกที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำมา แก้ไขและปรับปรุง | | | | | |
| 4. ผู้บริหารจะพยายามผลักดันให้บุคลากรประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ให้ได้สูงกว่าที่คาดไว้ | | | | | |
| 5. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำของหน่วยงาน | | | | | |
| 6. ผู้บริหารพยายามเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรและสถานศึกษา ที่เป็นผล มาจากการมีส่วนร่วม | | | | | |
| 7. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงใจ ให้เกิดกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง | | | | | |

| แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบให้บริการ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| การมีวิสัยทัศน์ | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดความเข้มแข็ง | | | | | |
| 2. ผู้บริหารมีมุมมองและเห็นชัดในสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สถานะของสถานศึกษาดีขึ้น | | | | | |
| 3. ผู้บริหารสามารถอธิบายถึงจุดมุ่งหมายที่ท้าทายให้กับบุคลากรเห็นชัดถึงสิ่งที่เน้นย้ำ | | | | | |
| 4. ผู้บริหารมีการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากหลากหลาย แล้วนำมาสังเคราะห์ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ | | | | | |
| 5. ผู้บริหารมีการชี้แจงให้บุคลากรได้รับรู้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และมีการกำหนดแนวทางของการนำไปปฏิบัติ | | | | | |
| 6. ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้มีความรู้สึกรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน | | | | | |
| 7. ผู้บริหารชักจูงให้บุคลากรเห็นว่าวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างนี้มีโอกาสสำเร็จสูง หากทุกฝ่ายร่วมมือกันและยอมแก้ไขเปลี่ยนแปลง | | | | | |
| การไว้ใจ | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจ และสามารถพูดโน้มน้าวจิตใจบุคลากรในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเห็นชอบและเต็มใจ | | | | | |
| 2. ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่าการบังคับ | | | | | |
| 3. ผู้บริหารจะใช้การโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานมากกว่าการใช้อำนาจ | | | | | |
| 4. ผู้บริหารมีความเมตตา ห่วงใย เห็นอกเห็นใจและปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม | | | | | |
| 5. ผู้บริหารมีความเข้าใจ พร้อมทั้งให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงาน | | | | | |
| 6. ผู้บริหารจะทำตัวเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ และยุติธรรม | | | | | |
| 7. ผู้บริหารมีการแจ้งข่าวสารและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใน/ภายนอกสถานศึกษาแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ | | | | | |

| แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบให้บริการ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| การมอบน้อม | | | | | |
| 1. ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำและคำปรึกษาด้วยความสุภาพและเป็นมิตรแก่บุคลากร | | | | | |
| 2. ผู้บริหารแสดงความเคารพมติของคนส่วนใหญ่แม้จะไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง | | | | | |
| 3. ผู้บริหารจะเป็นผู้รับฟังที่ดี สามารถรับรู้ถึงความรู้สึก ให้ความเข้าใจ ให้เกียรติ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น | | | | | |
| 4. ผู้บริหารยินดีรับคำวิจารณ์และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ | | | | | |
| 5. ผู้บริหารสามารถเก็บความรู้สึก ควบคุมอารมณ์ และสีหน้าปกปิดโดยใช้คำพูดที่เหมาะสมเมื่อถูกวิจารณ์การปฏิบัติหน้าที่ | | | | | |
| 6. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเข้าใจและให้ความเคารพต่อความคิดที่แตกต่าง | | | | | |
| 7. ผู้บริหารจะให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าพบปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ ได้ อย่างไม่ถือตัว | | | | | |





ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม



ที่ ศธ 0519.12/4๐๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๒ กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

เนื่องด้วย นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ และ อาจารย์ราชนัย บุญธิมา เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณี นี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่เพื่อขอให้ ครูหัวหน้าระดับ และครูในระดับ 3 ช่วงชั้น ได้แก่ ปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ตอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-816-4337



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

| | |
|---------------------|---|
| ชื่อ ชื่อสกุล | นางสาวสุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช |
| วันเดือนปีเกิด | 13 ธันวาคม 2501 |
| สถานที่เกิด | จังหวัดกรุงเทพมหานคร |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | 90 ซอยเอกมัย 12 ถนนสุขุมวิท 63 แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110 |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | ผู้อำนวยการสถาบันการศึกษา BUNKA GAKUEN สำนักงานประเทศไทย |
| ประวัติการศึกษา | |
| พ.ศ. 2519 | ประถมศึกษา - มัธยมศึกษา จากโรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ |
| พ.ศ. 2524 | ศศ.บ. (ภาษาและวรรณคดีฝรั่งเศส) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| พ.ศ. 2525 | ประกาศนียบัตร จาก BUNKA INSTITUTE OF LANGUAGE, TOKYO, JAPAN. |
| พ.ศ. 2555 | กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |