

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กับภาวะผู้นำใ้บริการของครู
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2559

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กับภาวะผู้นำใ้บริการของครู
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ



สารนิพนธ์
ของ
มนัสนันท์ วงศ์กาฬสินธุ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับภาวะผู้นำใ้บริการของครู
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2559

มนันท์ วงศ์กาฬสินธุ์. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับภาวะผู้นำใ้บริการ
ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ. สารนิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล,
อาจารย์ ดร.จรรวณ พลอยดวงรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ของครูในโรงเรียน
มัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ใน 4 ด้าน ได้แก่ด้านองค์กรที่มีชีวิต ด้านความเอื้ออาทร
ด้านความขยัน และด้านความยุติธรรม 2) ศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดสมุทรปราการใน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยียวยารักษา
ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความ
รับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และด้านการสร้างกลุ่มชน 3) เปรียบเทียบภาวะ
ผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามวุฒิการศึกษาและ
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำ
ใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่
ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 15 โรงเรียน
จำนวนทั้งสิ้น 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับ มีค่า
ความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
การทดสอบสมมติฐานใช้ t-test และใช้สถิติหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment
Correlation)

ผลวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.03, S.D. = .48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าวัฒนธรรมองค์กร
ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ อยู่ในระดับมากทุกด้านโดย
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ความขยัน ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = .48) ความเอื้อ
อาทร ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = .62) องค์กรที่มีชีวิต ($\bar{X}$ = 3.96, S.D. = .56) และ ความยุติธรรม ($\bar{X}$ = 3.94,
S.D. = .66) 2) ภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.09, S.D. = .41) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำ
ใ้บริการของครูอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้
การฟัง ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = .45) ความรับผิดชอบร่วมกัน ($\bar{X}$ = 4.19, S.D. = .53) การตระหนักรู้
($\bar{X}$ = 4.18, S.D. = .49) การเห็นอกเห็นใจ ($\bar{X}$ = 4.17, S.D. = .47) การสร้าง กลุ่มชน ($\bar{X}$ = 4.15, S.D.
= .53) การเยียวยารักษา ($\bar{X}$ = 4.06, S.D. = .53) การอุทิศตนเพื่องานพัฒนาคน ($\bar{X}$ = 4.06, S.D. =
.56) การโน้มน้าวใจ ($\bar{X}$ = 4.04, S.D. = .57) การมองการณ์ไกล ($\bar{X}$ = 3.92, S.D. = .62) และการสร้าง
มโนทัศน์ ($\bar{X}$ = 3.87, S.D. = .61) 3) ภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่พบความแตกต่างในประสบการณ์การทำงานโดยผู้มีประสบการณ์สูง (มากกว่า5ปี)มีภาวะผู้นำใ้บริการมากกว่าผู้มีประสบการณ์น้อย (ไม่เกิน5ปี) 4) วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ในระดับปานกลาง ($r = .55$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND SERVANT
LEADERSHIP IN SECONDARY SCHOOLS IN THE SAMUTPRAKAN PROVINCE



ABSTRACT
BY
MANATSANAN WONGKALASIN

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

October 2016

Manatsanan Wongkalasin. (2016). *The Relationship between Organizational Culture and Servant Leadership in Secondary Schools in the Samutprakan Province*. Substantive Report M.Ed. (Education Administration) Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University Advisor Committee: Dr. Theeraphab Phetmalaikul, Dr. Jaruwan Ployduangrut

The objectives of this research were 1) to study organizational culture in secondary schools in the Samutprakan Province in terms of the following four categories: organic, benevolence, eagerness and compliance; 2) to study the servant leadership of teachers in secondary schools in the Samutprakan Province with regard to the following ten categories: listening, sympathy, treatment, awareness, persuasion, concept, foresight, responsibility, dedication to human development and building a community; 3) to compare the servant leadership roles of teachers in secondary schools in the Samutprakan Province, classified by degree and teaching experience; 4) to identify the relationship between organizational culture and the role of servant leadership in secondary schools in the Samutprakan Province. The participants in this research consisted of three hundred and twenty teachers from fifteen schools in Secondary School Educational Service Area Two of the Samutprakan Province. The instrument used for data collection was a questionnaire with a five-level rating scale with reliability coefficient of .96. The statistics used for data analysis included percentage, mean, standard deviation, t-test, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient analysis.

The results of the research found the following: 1) Organizational culture in secondary schools in Samutprakan, was at a high level in every category ($\bar{X}$ = 4.03, S.D. = .48) sorted by average value and from maximum to minimum, included eagerness ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = .48), benevolence ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = .62), organic ($\bar{X}$ = 3.96, S.D. = .56) and compliance ($\bar{X}$ = 3.94, S.D. = .66). 2) The servant leadership roles of teachers in secondary schools in the Samutprakan Province, was at a high level in every category ($\bar{X}$ =4.09, S.D. = .41) sorted by average value and from maximum to minimum, included listening ($\bar{X}$ =4.27, S.D. = .45), responsibility ($\bar{X}$ =4.19, S.D. = .53), awareness ($\bar{X}$ =4.18, S.D. = .49), sympathy ($\bar{X}$ =4.17, S.D. = .47), building community ($\bar{X}$ =4.15, S.D. = .53), treatment ($\bar{X}$ =4.06, S.D. = .53), dedication to human development ($\bar{X}$ =4.06, S.D. = .56), persuasion ($\bar{X}$ =4.04, S.D. = .57), foresight ($\bar{X}$ =3.92, S.D. = .62), and concept ($\bar{X}$ =3.87, S.D. = .61). 3) The level of the servant leadership role played by teachers in secondary schools in the Samutprakan

Province were classified in terms of academic qualifications. There were no significant differences, it was found that there were different levels of servant leadership, which depended on teaching experience. 4) Organizational culture in secondary schools in Samutprakan had a positive relationship with servant leadership in secondary schools in the Samutprakan Province at moderate level ($r = .55$) and were statistically significant at a level of .01.



ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่ง จากอาจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ร่วม ที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ แนะนำ ให้กำลังใจ ช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง และข้อเสนอแนะ ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับงานวิจัยทั้งทางตรง และทางอ้อม สนับสนุนความก้าวหน้าและติดตามการทำงานของผู้วิจัยอย่างสม่ำเสมอ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ อาจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกสร-แพทย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ คณะกรรมการพิจารณาโครงร่าง ที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข สารนิพนธ์ จนทำให้ผลงานครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์เรือเอก ดร. อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศรีวิรัช อาจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุรทันพรกุล อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ นายกิตติศักดิ์ ชาญอักษร ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสมุทรปราการ และนางยุวดี เกษตรสมบูรณ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมคงคา สมุทรปราการ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สมุทรปราการ ที่เป็นกลุ่มทดลองเครื่องมือวิจัย ผู้บริหารโรงเรียน และครูของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกโรงเรียน ซึ่งได้สละเวลาและให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง ในการเก็บข้อมูลวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน ที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันทรงคุณค่าแก่ผู้วิจัย และขอขอบคุณเพื่อน ๆ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 23 และเพื่อนร่วมงาน ที่ช่วยเหลือให้กำลังใจมาโดยตลอด โดยเฉพาะอาจารย์เฉลิมภพ เนียมนิล คุณครูกาญจนา นมัสโก ที่ช่วยเหลือแนะนำการใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงบุตรสาว บุตรชาย ที่ช่วยงานบันทึกข้อมูลแบบสอบถาม และคอยเป็นกำลังใจเสมอมา จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณอย่างลึกซึ้งต่อบิดาและมารดา ผู้ให้กำเนิดและบิดาบุญธรรมที่อบรมเลี้ยงดูมาจนเติบโตใหญ่ ซึ่งเป็นแบบอย่างและแรงใจให้ผู้วิจัยในการใฝ่เรียนใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง ขอขอบคุณญาติพี่น้อง ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด จนทำให้ผลงาน ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันใดที่พึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อการพัฒนา การศึกษาและน้อมระลึกถึงพระคุณ มารดา บิดา ครูอาจารย์ผู้สั่งสอน ตลอดจนทุกท่านที่ไม่ได้กล่าว นามไว้ ณ ที่นี้ ที่มีส่วนให้คำปรึกษาและช่วยเหลือในการทำสารนิพนธ์กับผู้วิจัยมาโดยตลอด คุณค่า หรือคุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบแด่พระคุณของบิดา มารดา อีกทั้งคณาจารย์ผู้ ประสทธิประสาทวิชา และผู้มีพระคุณทุกท่าน

มนัสนันท์ วงศ์กาฬสินธุ์



สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของงานวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
สมมุติฐานการวิจัย.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ประวัติความเป็นมาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.....	12
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครู.....	16
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำไฟบริการ.....	21
ภาวะผู้นำไฟบริการของครู.....	33
แนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการ.....	45
รูปแบบของวิวัฒนาการ.....	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	57
งานวิจัยในประเทศ.....	57
งานวิจัยต่างประเทศ.....	60
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	67

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
 5 สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ.....	 91
สรุปผล.....	93
อภิปรายผล.....	94
ข้อเสนอแนะ.....	99
 บรรณานุกรม.....	 101
 ภาคผนวก.....	 107
ภาคผนวก ก.....	108
ภาคผนวก ข.....	117
ภาคผนวก ค.....	119
 ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	 135

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สพม.6 (เฉพาะจังหวัดสมุทรปราการ).....	15
2 จำนวนโรงเรียน นักเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียนของ สพฐ.....	16
3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา.....	70
5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ.....	71
6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านองค์กรที่มี ชีวิต รายด้านและรายข้อ.....	72
7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านความเอื้อ อาทร รายด้านและรายข้อ.....	73
8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านความขยัน รายด้านและรายข้อ.....	74
9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านความยุติธรรม รายด้านและรายข้อ.....	75
10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ.....	76
11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการฟัง รายด้าน และรายข้อ.....	77
12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการเห็นอก เห็นใจรายด้าน และรายข้อ.....	78
13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการเยี่ยวยา รักษารายด้าน และรายข้อ.....	79

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการตระหนักรู้ รายด้านและรายข้อ.....	80
15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการโน้มน้าวใจ รายด้านและรายข้อ.....	81
16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการสร้างมโนทัศน์รายด้านและรายข้อ.....	82
17 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการมองการณ์ไกล รายด้านและรายข้อ.....	83
18 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านความรับผิดชอบร่วมกัน รายด้านและรายข้อ.....	84
19 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการอุทิศตนเพื่อ พัฒนาคนรายด้าน และรายข้อ.....	85
20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการสร้างกลุ่มชน รายด้าน และ รายข้อ.....	86
21 วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	87
22 วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....	88
23 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใ้บริการของครูกับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ	89

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย	7
2 แผนภาพทิศทางการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6	12



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในยุคแห่งการเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรและรูปแบบของการทำงาน เนื่องจากองค์กรมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ทำให้องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่น และไร้ขอบเขตของโครงสร้าง ที่แน่นอน เนื้อหาของการทำงานยังเปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานที่อาศัยความสามารถด้านร่างกาย กลายเป็นการทำงานที่ใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากกว่า ดังนั้นในการทำงาน จึงไม่สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้นำเก่งเพียงคนเดียว ไม่สามารถเกิดประสิทธิผลแก่สมาชิกในกลุ่ม หรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย (สมประสงค์ เรือนไทย และรัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551: 165-181)

องค์การเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตประเภทหนึ่งในสังคม ซึ่งประกอบด้วยรูปและนามองค์ความรู้ ในการทำความเข้าใจองค์การ ส่วนใหญ่จะมุ่งอยู่ที่การศึกษาในด้านรูปขององค์การ อันประกอบด้วย ส่วนต่าง ๆ ที่จับต้องได้ อาทิเช่น โครงสร้างองค์การ การจัดรูปงาน กระบวนการวิธีการทำงานของ องค์การ เหล่านี้เป็นหลัก พรหมแดนของความรู้ด้านองค์การ ดูจะขาดการศึกษาในด้านนาม ซึ่งเป็น ส่วนของจิตใจ และเป็นส่วนสำคัญต่อวิถีชีวิตขององค์การ ความรู้ด้านรูปและนามขององค์การที่จะใช้ ในการทำความเข้าใจองค์การ จึงอยู่ในภาวะขาดความสมดุล (วันชัย มีชาติ. 2554: 194-202)

การที่องค์การจะสามารถยืนหยัดอยู่ได้ ต้องเป็นองค์การที่เฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้ได้ อย่างรวดเร็ว จะเป็นพวกที่เข้ากับโลกใบใหม่ได้อย่างดีที่สุด (วีรยุทธ มาชะศิริานนท์. 2549: 42) องค์การในปัจจุบันส่วนใหญ่ ต่างตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์การแบบ ปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือข่าย และแบบราชการผสมกลมกลืนและนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (วรภัทร ภูเจริญ. 2549: 68-69)

การปฏิบัติงานของครูในอดีตที่ผ่านมา ครูมีหน้าที่หลักคือการสอน โดยที่ทุกคนจะปฏิบัติตาม การสอนตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายจากโรงเรียน เตรียมการสอนเอง ขาดการสอนเป็นทีม การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้มีน้อย มุ่งให้นักเรียนมีความรู้มากกว่าการพัฒนาทักษะความสามารถของนักเรียน ด้านอื่น ๆ ทำให้เกิดปัญหาด้านต่าง ๆ ตามมา ได้แก่ ขาดภาวะผู้นำ ขาดการทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบ การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ขาดความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น (องอาจ สิมเสน. 2556: 43) ถึงแม้ครูจะมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ภาษาและเทคโนโลยี การพัฒนาหลักสูตร การ จัดการเรียนรู้ จิตวิทยาสำหรับครู การวัดผลและประเมินผลการศึกษา การบริหารจัดการในห้องเรียน การวิจัยทางการศึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และความเป็นครู แต่สิ่ง เหล่านี้ก็ไม่สามารถช่วยในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างสมบูรณ์ถ้าครูขาดการมีภาวะผู้นำไปบริการ (Servant Leadership)

ในปัจจุบันภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นมากสำหรับองค์กร การบริหารองค์กรใด ๆ หากขาดภาวะผู้นำเสียแล้วย่อมจะทำให้องค์กรนั้นดำเนินกิจกรรมไปด้วยความยากลำบาก องค์กรซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนมากย่อมวุ่นวายสับสน ต่างคนต่างทำงานไม่ประสานกันและเกิดความขัดแย้งกัน การบรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมจะล่าช้าหรือไม่ประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญ ต่อความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องมาจากความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ ที่เป็นมา มักสืบเนื่องมาจากการขาดบุคลากรที่มีภาวะผู้นำนั่นเอง และไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้นที่จะต้องมีความรู้ ภาวะผู้นำ จะต้องพัฒนาครูในโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำอีกด้วย (ภัทรจิตติ บุรีเพ็ญ. 2555: 8-9)

จากการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งเสริมคุณลักษณะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 แสดงให้เห็นความสำคัญทางภาวะผู้นำของครูที่ต้องเหมาะสมต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่เหมาะสมสำหรับปัจจุบันและรองรับทักษะในอนาคต(ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล. 2559: 10-11)

ครูในยุคปฏิรูปการศึกษา นอกจากมีความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการแล้ว ครูจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร มีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน และทักษะในการเยียวยารักษา เพราะครูนอกจากจะให้ความรู้แล้ว ต้องช่วยแก้ปัญหาให้นักเรียนด้วย ด้านการตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล มีความรับผิดชอบร่วมกันในองค์กรการอุทิศตนเพื่อพัฒนาผู้เรียน และการสร้างกลุ่มชน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2546: 14-20) ดังนั้น เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร จึงเป็นความท้าทาย และเป็นหน้าที่หลักในการพัฒนาครูรุ่นใหม่ ให้มีภาวะผู้นำให้บริการเพื่อพัฒนาผู้เรียนและส่งเสริมองค์กรให้มีความยั่งยืน (ธีระ รุญเจริญ. 2553: 192)

ภาวะผู้นำให้บริการ นำไปสู่วัฒนธรรมขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพราะภาวะผู้นำให้บริการ เป็นการบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ มุ่งทำงานเพื่อผู้อื่น เอาใจใส่บริการ จัดการสังเคราะห์ อนุเคราะห์ ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์สูง ความสะอาดปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน ประสพทุกข์และให้การสนับสนุนแก่ผู้ทำดี การเสียสละไม่เห็นแก่ตัว โดยสามารถเสียสละความสุขส่วนตน ดังนั้น ภาวะผู้นำให้บริการ จึงมีความสำคัญต่อครู สามารถทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตนของครูดังกล่าว จะสามารถลดความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด คือผู้เรียน เรียนอย่างมีความสุข องค์กรมีประสิทธิภาพ ประสพความสำเร็จในที่สุด (สมศักดิ์ คงเที่ยง. 2556: 91)

ภาวะผู้นำในสถานศึกษา เป็นหลักสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจ และเกิดการพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำทางการศึกษามีผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษาอย่างเด่นชัด (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2555: 92) ผู้นำทางการศึกษา มีความสำคัญ ที่เป็นพื้นฐานอย่างน้อย 3 ประการคือ ประการแรก เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์การ ความสำเร็จ ขององค์การ ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้หน้าที่รับรู้ได้ ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูป ทำให้เกิดความสำคัญของการมีหลักยึดเหนี่ยวและเป้าหมายประจักษ์นทาง ผู้นำคือผู้ที่เข้ามาเติมให้เต็ม และประการที่สาม โรงเรียนมี

ส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในระดับชาติ บทบาทหลักของผู้นำทางการศึกษาคือ ผู้นำฝ่ายบริการ (DuBrin. 2010: 30)

แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำฝ่ายบริการ เป็นการบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ดังกล่ามาแล้ว กรีนลีฟ ได้ประมวลพฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้ไว้ 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเฝ้าระวังรักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล ด้านการสร้างกลุ่มชน (Greenleaf 2002: 21)

ฉะนั้น การเป็นครูที่มีภาวะผู้นำฝ่ายบริการ จะต้องประกอบไปด้วย การมีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ดี มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมจริยธรรม บริหารจัดการดี เป็นผู้นำวิชาชีพ มีความสามารถพิเศษรอบด้าน ถ้าครูมี ความเป็นผู้นำฝ่ายบริการ จะสามารถสร้างความศรัทธา ความผูกพัน และความพึงพอใจ ของครูด้วยกัน นักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน ให้เกิดกับโรงเรียน จะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องรวมพลังกันจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างมี คุณภาพ และในที่สุด ก็จะสามารถพัฒนานักเรียนให้เป็นคนมีคุณภาพของสังคม และประเทศชาติสืบ ต่อไป

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการบริหาร การปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล วิธีการตัดสินใจ ความ พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน คุณภาพในการปฏิบัติงาน การสร้าง ความมั่นคงและเอกลักษณ์ร่วม อีกทั้งในยุค ของข้อมูลข่าวสารที่ต้องเผชิญกับการเรียกร้องจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดเวลา หน่วยงานมี ประสิทธิภาพสอดคล้องกับทรัพยากรที่สังคมจัดสรรให้มากน้อย เพียงใด โดยในบริบทของสถานศึกษานั้น วัฒนธรรมองค์การ ได้เชื่อมโยงไปสู่ผลผลิต ทางการศึกษา ความมั่นคงของสถาบัน ภาวะผู้นำ และ ประสิทธิภาพขององค์การ (พร ภิเศก. 2546: 2-3 อ้างอิงจาก Nahavandi; & Malekzadeh.1999: 74, Gordon; et al. 1990: 21, Moats.1997: 3)นอกจากนี้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วดังกล่าว พฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่มีการแนะนำ และร่วมให้คำปรึกษาหารือมีผลต่อการสร้างบรรยากาศ ความเป็น กันเองและความอบอุ่นในองค์การมากที่สุด (อัศวิน เบญจขรณ์. 2551)

ค่านิยม ตามความหมายจากพจนานุกรมแปลไทย-ไทย ราชบัณฑิตยสถาน คือสิ่งที่บุคคล หรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจและกำหนดการกระทำของตนเอง ค่านิยมหลัก สพฐ. (OBEC CoreValues) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรในสังกัดสพฐ.คาดหวังที่จะยึดถือปฏิบัติ จน กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนใน สพฐ. ซึ่งจะ ช่วยผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ สพฐ. ประกอบด้วยลักษณะ เป็นองค์กรที่มีชีวิต (Organic) มีความเอื้ออาทร (Benevolence) มีความขยัน (Eagerness) มีความยุติธรรม (Compliance) (แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2555: 14) ค่านิยมองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6 “ ยึดหลักธรรมาภิบาล มีจิตบริการ ทำงานเป็นทีม” (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 2558: ออนไลน์) สอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพของครู ด้าน มาตรฐานการปฏิบัติตน ให้ครูต้องมีจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ โดยต้องรัก เมตตา เอาใจใส่

ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่ โดยเสมอหน้า (มาตรฐานวิชาชีพครู. 2555: 65-71) ดังนั้น หลักการของภาวะผู้นำใ้บริการจึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับครูในฐานะผู้ให้บริการทางการศึกษา เพราะแนวคิดภาวะผู้นำ แบบใ้บริการเป็นแนวคิดที่มี พื้นฐานของการจัดวัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วมทางความคิดและการปฏิบัติงานที่มีคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่ และการพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาคุณภาพ การเพิ่มศักยภาพและยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคคลและสังคมในภาพรวม

การแสดงออกของครูในการร่วมกันทำงานอย่างร่วมมือรวมพลัง นำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการมีความสัมพันธ์ และความเกี่ยวข้องต่าง ๆ ระหว่างครูแต่ละบุคคลภายในสถานศึกษา รวมไปถึงความสามารถของครูในการนำทั้งการนำในห้องเรียน และการนำนอกห้องเรียน และการนำครูคนอื่น ๆ โดยปราศจากการใช้อิทธิพลในการกระตุ้น ชักจูงเพื่อนครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบต่อความตัดสินใจ และกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เข้าร่วมในการเรียนรู้ร่วมกัน และให้ความร่วมมือรวมพลังในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายร่วม ภาวะผู้นำครู ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องให้ความสำคัญกับความเชื่อใจ การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอันดับแรก ดังนั้นภาวะผู้นำใ้บริการจึงมีความสำคัญต่อสังคมปัจจุบันอย่างยิ่ง (สุรรัตน์ พัฒนเชียร 2552: 17) ครูต้องเกี่ยวโยงสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา นอกจากนักเรียน (ภักธจิตติ บุรีเพ็ญ. 2555: 8)

วัฒนธรรมองค์การเป็นนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นแนวทางให้ครูต้องยึดถือปฏิบัติ ปัญหาที่ครูยังไม่มีความเข้าใจว่าต้องยึดถือปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจึงอยากรู้ว่าครู มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การเพียงใดและอยากรู้ว่าครูมีภาวะผู้นำแบบใ้บริการในระดับใดและความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูเป็นอย่างไร

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้วิจัยปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัดที่ผู้วิจัยปฏิบัติหน้าที่อยู่มาทำการศึกษา โดยใช้เครื่องมือวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำใ้บริการ รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำใ้บริการของครู เพื่อให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของครู อันจะส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาของประเทศไทยในอนาคตต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กรที่มีชีวิต ด้านความเอื้ออาทร ด้านความขยัน ด้านความยุติธรรม
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำไฟบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการใน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเฝ้าระวังรักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และด้านการสร้างกลุ่มชน
3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำไฟบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำไฟบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

ความสำคัญของการวิจัย

1. ผลของการวิจัยทำให้ทราบถึง ระดับวัฒนธรรมองค์กรและ ระดับภาวะผู้นำไฟบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ
2. ผลของการวิจัยทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำไฟบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ
3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของครูให้เหมาะสมกับบริบทของครู
4. เพื่อให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถ นำผลการศึกษานี้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของครูอันจะส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาของประเทศไทยในอนาคตต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาวัฒนธรรมองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านองค์กรที่มีชีวิต 2) ด้านความเอื้ออาทร 3) ด้านความขยัน 4) ด้านความยุติธรรม

ภาวะผู้นำไฟบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ใน 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการฟัง 2) ด้านการเห็นอกเห็นใจ 3) ด้านการเฝ้าระวังรักษา 4) ด้านการตระหนักรู้ 5) ด้านการโน้มน้าวใจ 6) ด้านการสร้างมโนทัศน์ 7) ด้านการมองการณ์ไกล 8) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน 9) ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน 10) ด้านการสร้างกลุ่มชน

2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ในปี 2558 จำนวน 25 โรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 1,863 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 15 โรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 320 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำไปสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นชั้น (Strata)

3. ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภูมิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์การ

1. ภูมิการศึกษาประกอบด้วย

- 1.1 ปริญญาตรี
- 1.2 สูงกว่าปริญญาตรี

2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 2.1 ไม่เกิน 5 ปี
- 2.2 มากกว่า 5 ปี

3. วัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน จำแนกตามแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ

สพฐ. (OBCE) ได้แก่

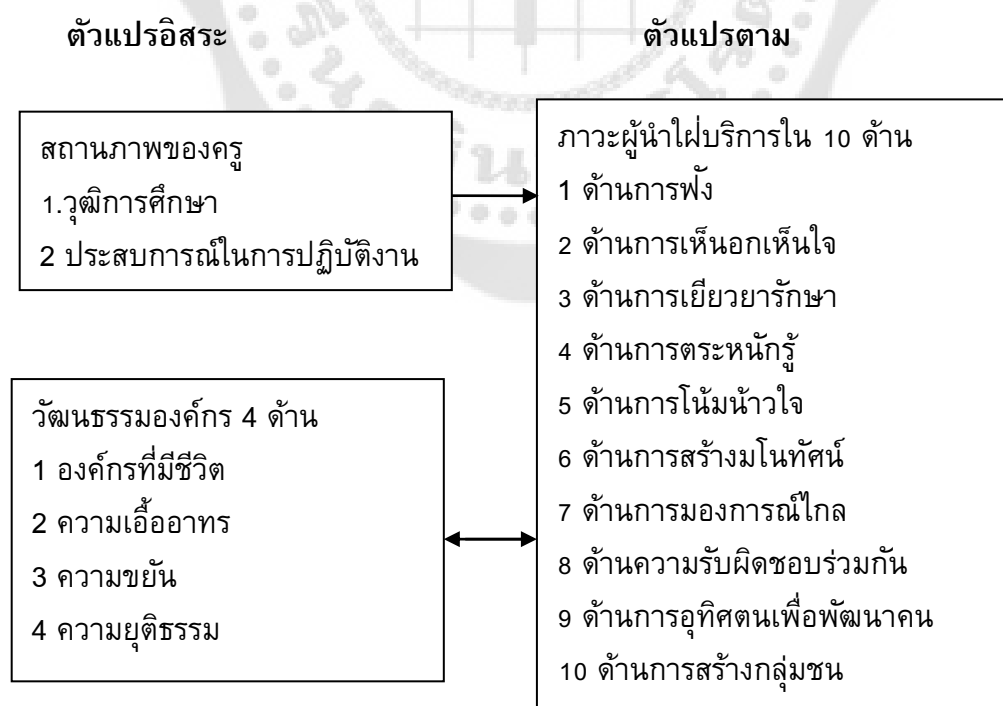
- 3.1 องค์กรที่มีชีวิต
- 3.2 ความเอื้ออาทร
- 3.3 ความขยัน
- 3.4 ความยุติธรรม

ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำไฟบริการ 10 ด้าน จำแนกตามแนวคิดทฤษฎีของกรีนลีฟ (Greenleaf. 2002)

1. ด้านการฟัง
2. ด้านการเห็นอกเห็นใจ
3. ด้านการเยี่ยวยารักษา
4. ด้านการตระหนักรู้
5. ด้านการโน้มน้าวใจ
6. ด้านการสร้างมโนทัศน์
7. ด้านการมองการณ์ไกล
8. ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน
9. ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน
10. ด้านการสร้างกลุ่มชน

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย สถานภาพครู วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำไปบริการ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กร ตามเอกสารแนวทางการเสริมวัฒนธรรมองค์กร สพฐ. ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินเสริมสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรในสังกัด สพฐ. คาดหวังที่จะยึดถือปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนใน สพฐ. ซึ่งจะช่วยผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ สพฐ. ซึ่งกำหนดไว้ 4 ด้าน คือองค์กรที่มีชีวิต (Organic) ความเอื้ออาทร ความขยัน ความยุติธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.2555: 14-24) และศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำไปบริการ 10 ด้าน ตามทฤษฎีของกรีนลีฟ คือ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยียวยารักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมนต์ทัศน์ ด้านการ มองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้านการสร้างกลุ่มชน (Greenleaf. 2002: 21-61) สอดคล้องกับ บังอร ไชยเผือก (2550) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบไปบริการ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู พบว่าคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำฝ่ายบริการของครู หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการแก่ผู้บริหารเพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม 10 ด้าน ดังนี้

1.1 การฟัง หมายถึง การแสดงออกของครูที่มีความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจที่เปิดกว้าง ตั้งใจฟังรายละเอียดของปัญหา พร้อมทั้งจะรับฟังความคิด หรือทัศนคติใหม่ ๆ แสดงความเอาใจใส่และตั้งใจเวลาฟัง ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร ยินดีที่จะฟังมติของกลุ่ม

1.2 การเห็นอกเห็นใจ หมายถึง การแสดงออกของครูที่มีความพยายามที่จะเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ยอมรับผู้อื่นว่าเขามีความต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็น ตัวเองและไม่มีใครเหมือน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน และสามารถยอมรับความ จำกัดของผู้อื่น

1.3 การเยี่ยวยารักษา หมายถึง ครูแสดงความสนใจและปรารถนาดี ต่อผู้อื่นให้ กำลังใจและส่งเสริมให้ผู้อื่นพัฒนาการทำงานในหน้าที่ยินดีให้คำปรึกษาปัญหาด้านการงานและ ปัญหาส่วนตัว เข้าใจความรู้สึกอย่างลึกซึ้ง แม้ในสิ่งที่เขาไม่สามารถอธิบายได้ด้วยคำพูด แสดงความ สนใจเพื่อจะนำสิ่งที่ดีที่สุดให้กับเขาช่วยกระตุ้นให้บุคคลเปลี่ยนแปลงจากความกังวลต่าง ๆ ในทางที่ ดีขึ้น

1.4 การตระหนักรู้ หมายถึง ครูมีความรู้ความเข้าใจ พิจารณาไตร่ตรองในสิ่งต่าง ๆ อย่าง มีเหตุมีผล ยอมรับในข้อจำกัดของตนกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน และกล้าเผชิญกับปัญหาได้ มีการตื่นรู้อยู่เสมอ และไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้

1.5 การโน้มน้าวใจ หมายถึง ความสามารถของครูในการพูดโน้มน้าวใจให้หมู่คณะ ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยพยายามสร้างความเห็นพ้องให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกัน แบบประชาธิปไตย มีความพยายามอย่างจริงจังในการเสนอความคิดที่ ทำทนาย การสร้างแรงจูงใจให้ ผู้อื่นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานให้ ได้ผลดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้

1.6 การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง ความสามารถของครูที่มองเห็นสถานการณ์ที่เป็น ปัญหาขององค์กรในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง กระตุ้นให้ผู้อื่นมีการสร้างเป้าหมายขององค์กรที่เป็นไปได้ ชัดเจน และสร้างเสริมให้ผู้อื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน พยายามจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่ จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองปัญหา

1.7 การมองการณ์ไกล หมายถึง ครูมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญของ องค์กร สามารถวางแผนล่วงหน้า และให้แนวทาง การปฏิบัติแก่ผู้อื่นได้ อย่างเหมาะสม คาดการณ์ถึง อุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และวางแผนเพื่อป้องกันล่วงหน้า มีความสามารถในการใช้บทเรียน ที่

ได้รับจากประสบการณ์ในอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน มาประกอบการตัดสินใจในสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

1.8 ความรับผิดชอบร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมที่ครูอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่นทำให้ผู้อื่นไว้วางใจและเชื่อใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จขององค์กร

1.9 การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของเพื่อนร่วมงาน เช่น ติดตามดูแลส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงาน เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพ และสนับสนุนให้มีทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอน

1.10 การสร้างกลุ่มชน การแสดงออกของครูในการสร้างความรู้สึกถึงความเป็นกลุ่มชนเดียวกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน ปลุกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อแต่ละคนจะได้รับประสบการณ์ของความเอื้ออาทรให้เกิดขึ้นในองค์กร และพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังและให้ผู้อื่นได้รับความชื่นชม สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติตามกฎหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ความคิด แบบแผน พฤติกรรมบรรทัดฐาน อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกันที่รับรู้และยอมรับ ยึดถือปฏิบัติ ไปในแนวทางเดียวกันเพื่อเป็นเอกลักษณ์ในโรงเรียน และถ่ายทอดไปสู่คนรุ่นหลัง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้าง และพัฒนา วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 4 แนวทางดังนี้

2.1 องค์กรที่มีชีวิต (Organic) โรงเรียนมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงปรับตัวอยู่เสมอ ครูในโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ของโรงเรียน การทำงานของครูมุ่งสู่เป้าหมายองค์กร มีอิสระในการพัฒนากระบวนการทำงาน มีความยืดหยุ่น มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง มีการปรับกระบวนการ มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

2.2 ความเอื้ออาทร (Benevolence) หมายถึง บุคลากรในสังกัดมีความเอาใจใส่ห่วงใย มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันเสมอ ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน สามารถตัดสินใจในการทำงานได้ตามความเหมาะสม และปรึกษาผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลาเมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค

2.3 ความขยัน (Eagerness) หมายถึง บุคลากรในสังกัดมีความภูมิใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขที่สามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย ยินดีที่จะแก้ปัญหาเสมอ เมื่อเจออุปสรรค มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น

2.4 ความยุติธรรม (Compliance) หมายถึง สถานศึกษามีระบบการทำงานที่ยึดหลักความยุติธรรม การปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรด้วยความชอบธรรม มีเหตุผล ในการดำเนินการและดำเนินงาน ยึดหลักการ ยึดความถูกต้อง บุคลากรทุกคนได้รับความเสมอภาค ตามสิทธิและหน้าที่ มี

ระบบที่แสดงถึงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ผู้บริหารมีความยุติธรรม และมีจริยธรรม องค์กรมีระบบการทำงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

3. สถานภาพของครู หมายถึง คุณลักษณะของข้าราชการครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ในปีการศึกษา 2558

3.1 วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดที่ได้รับของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ

3.1.1 ปริญญาตรี หมายถึง ครูที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

3.1.2 สูงกว่าปริญญาตรี หมายถึง ครูที่จบการศึกษามากกว่าระดับปริญญาตรี

3.2 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงานของครูแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี และประสบการณ์มากกว่า 5 ปี

3.2.1 ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงานของครูตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี

3.2.2 ประสบการณ์มากกว่า 5 ปี หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงานของครูตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบันมากกว่า 5 ปี

4. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่มีการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ใน จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำนวน 25 โรงเรียน

สมมุติฐานการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำไฟบริการของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ในเชิงบวก

2. ภาวะผู้นำไฟบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

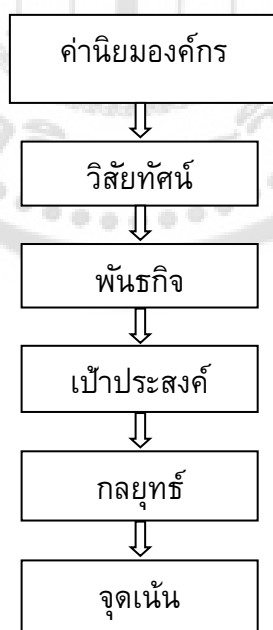
ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำไฟบริการ วัฒนธรรมองค์การ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำไฟบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสาร คู่มือวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำแนกออกเป็น 7 กลุ่มใหญ่ ครอบคลุมเนื้อหาระหว่างปี พ.ศ. 2516–พ.ศ.2556 ทั้งในและต่างประเทศ จำแนกได้ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครู
 - 2.1 ความหมายภาวะผู้นำ
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู
 - 2.3 ความหมายภาวะผู้นำครู
 - 2.4 เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู
3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำไฟบริการ
 - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำไฟบริการ
 - 3.2 แนวคิดภาวะผู้นำไฟบริการ
 - 3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการ
4. ภาวะผู้นำไฟบริการของครู
 - 4.1 ด้านการฟัง
 - 4.2 ด้านการเห็นอกเห็นใจ
 - 4.3 ด้านการเฝ้าระวังรักษา
 - 4.4 ด้านการตระหนักรู้
 - 4.5 ด้านการโน้มน้าวใจ
 - 4.6 ด้านการสร้างมโนทัศน์
 - 4.7 ด้านการมองการณ์ไกล
 - 4.8 ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน
 - 4.9 ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน
 - 4.10 ด้านการสร้างกลุ่มชน
5. แนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ
 - 5.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
 - 5.2 คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
 - 5.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

- 5.4 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
- 6. วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 6.1 องค์กรที่มีชีวิต (Organic)
 - 6.2 ความเอื้ออาทร (Benevolence)
 - 6.3 ความขยัน (Eagerness)
 - 6.4 ความยุติธรรม (Compliance)
- 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เป็นหน่วยงาน ทางการศึกษาซึ่งจัดตั้งขึ้น ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2553 เพื่อการบริหารและ จัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา ตั้งอยู่เลขที่ 410/1 ถนน มรุพงษ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง ฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา รับผิดชอบโรงเรียนในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 29 โรงเรียน และ โรงเรียนในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 25 โรงเรียน รวม 54 โรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาและสรุป แผนภาพทิศทางการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แผนภาพทิศทางการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 6

คำนิยามขององค์กร

“ยึดหลักธรรมาภิบาล มีจิตบริการ ทำงานเป็นทีม”

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เป็นองค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุน ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ปลูกฝังคุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

พันธกิจ (Mission)

1. ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาทุกระดับอย่างมีคุณภาพ
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความเป็นไทย และดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้ได้ตามมาตรฐาน ยกระดับสู่ความเป็นสากล และมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์

1. สถานศึกษาในสังกัดยกระดับคุณภาพและมาตรฐานได้ตามเป้าหมายสู่ความเป็นสากล และมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
2. สถานศึกษาในสังกัดจัดกิจกรรม ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาสู่สากล
3. สถานศึกษาในสังกัดสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคนให้ได้รับโอกาสทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถเต็มตามศักยภาพ และเป็นไปตามคุณลักษณะ อันพึงประสงค์
4. สถานศึกษาในสังกัดสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และผู้สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษา ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ตามหลักสูตร มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองเพื่อศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา และมีพื้นฐานในการประกอบอาชีพ
5. สถานศึกษาในสังกัดมีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
6. ครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีทักษะ และสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

- กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
- กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ
- กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

จุดเน้น

- จุดเน้นที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลักเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5
- จุดเน้นที่ 2 นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความรักชาติไทย
- จุดเน้นที่ 3 เพิ่มศักยภาพนักเรียนด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านเทคโนโลยี
- จุดเน้นที่ 4 สร้างทางเลือกในการเรียนรู้ที่เน้นให้ประชากรวัยเรียนทุกคนเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ลดอัตราการออกกลางคัน ศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ
- จุดเน้นที่ 5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- จุดเน้นที่ 6 นักเรียน ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและสังคมพหุวัฒนธรรม
- จุดเน้นที่ 7 สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจากการประเมินภายนอกตลอดจนการพัฒนาสถานศึกษาในพื้นที่ชนบท โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาและโรงเรียน สู่มาตรฐานสากล
- จุดเน้นที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่
- จุดเน้นที่ 9 นักเรียนมีทักษะชีวิตในการรับมือกับสถานการณ์และภัยพิบัติต่าง ๆ

ตาราง 1 ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สพม.6 (เฉพาะจังหวัดสมุทรปราการ)

ที่	โรงเรียน	ที่อยู่	ตำบล	อำเภอ	ครู	ห้องเรียน	รวม นักเรียน
1	สมุทรปราการ	498 ถ.สุขุมวิท	ปากน้ำ	เมือง	115	73	3,311
2	สตรีสมุทรปราการ	489 ถ.สุขุมวิท	ปากน้ำ	เมือง	121	66	2,904
3	มัธยมด่านสำโรง	973 ม.8 ถ.สุขุมวิท	สำโรงเหนือ	เมือง	82	52	1,941
4	เทพศิรินทร์สมุทรปราการ	799 หมู่ 6 ถ.เทพารักษ์	บางเมืองใหม่	เมือง	86	72	3,217
5	หาดอมราอักษรลักษณ์วิทยา	234 หมู่ 4 ถ.ท้ายบ้าน	ท้ายบ้าน	เมือง	59	45	1,692
6	นวมินทราชินูทิศสวนกุหลาบ วิทยาลัยสมุทรปราการ	261 หมู่ 3 ถ.สุขุมวิท	บางปู	เมือง	97	56	2,558
7	มัธยมวัดศรีจันทร์ประดิษฐ์	4 หมู่ 2 ถ.สุขุมวิท	บางปูใหม่	เมือง	63	39	1,154
8	วัดทรงธรรม	1126	ตลาด	พระประแดง	92	56	2,525
9	ราชประชาสมาสัยฝ่ายมัธยม รัชดาภิเษกในพระบรม ราชูปถัมภ์	51 หมู่ 1	บางจาก	พระประแดง	113	66	3,122
10	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สมุทรปราการ	18/1 หมู่ 15	บางหัวเสือ	พระประแดง	85	69	2,816
11	วิสุทธิกษัตริ	71 ถ.ทรงเมือง	ตลาด	พระประแดง	80	54	1,838
12	สาขาลาสุทธิราชูปถัมภ์	198 หมู่ 4	นาเกลือ	พระสมุทร เจดีย์	9	6	76
13	บ่อนาคราชสวาทยานนท์	168 หมู่ 3	ปากคลอง บางปลาгод	พระสมุทร เจดีย์	78	47	1,765
14	มัธยมวัดใหม่สมุทรกิจ วิทยาคม	106 หมู่ 5 ถ.สุขสวัสดิ์	ในคลองบาง ปลาгод	พระสมุทร เจดีย์	10	8	138
15	ปทุมคงคา สมุทรปราการ	55/5 หมู่ 5 ถ.พุทธรัช'	แพรกษาใหม่	เมือง	14	24	1,011
16	ราชวินิตสุวรรณภูมิ	99/9 หมู่ 2	หนองปรือ	บางพลี	31	28	1,103
17	บางบ่อวิทยาคม	23 หมู่ 3 ถ.บางนา-ตราด กม.29	บางบ่อ	บางบ่อ	85	58	2,421
18	เป็ริงวิสุทธิธาภิบัติ	35 หมู่ 4 ถ.อ่อนนุช	เป็ริง	บางบ่อ	17	13	422
19	หลวงพ่อบ้านคลองด่าน อนุสรณ์	600 หมู่ 13 ถ.ป่านวิถี	คลองด่าน	บางบ่อ	50	30	1,131
20	นวมินทราชินูทิศ เตรียม อุดมศึกษาพัฒนาการ	99 หมู่ 7 ถ.บางนา-ตราด กม.26	บางบ่อ	บางบ่อ	95	60	2,666
21	บางพลีราษฎร์บำรุง	154 หมู่ 8 ถ.สุขาภิบาล	บางพลีใหญ่	บางพลี	113	73	3,073
22	พุลเจริญวิทยาคม	16 หมู่ 1 ถ.บางนา-ตราด กม.16	บางไผ่	บางพลี	84	55	2,254
23	ราชวินิตบางแก้ว	31 หมู่ 13 ถ.บางนา-ตราด	บางแก้ว	บางพลี	134	84	3,850
24	บางแก้วประชาสรรค์	48 หมู่ 2 ถ.หนามแดง- บางพลี	บางแก้ว	บางพลี	56	39	1,286
25	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) สมุทรปราการ	119/22 หมู่ 16 เทพารักษ์	บางเสาธง	บางเสาธง	94	70	2,677
รวม					1,863	1,243	50,951

ที่มา: (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 2558: ออนไลน์)

ตาราง 2 จำนวนโรงเรียน นักเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียนของ สพฐ.

ขนาดโรงเรียน	สถานศึกษาในจังหวัดสมุทรปราการ	
	จำนวนนักเรียน (คน)	จำนวนโรงเรียน
ขนาดเล็ก	1- 499	3
ขนาดกลาง	500 - 1,499	5
ขนาดใหญ่	1,500 คนขึ้นไป	17

ที่มา: (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 2558: ออนไลน์)

2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครู

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำครู ดังนี้

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมของพนักงานและเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะทำให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้นำที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและวัฒนธรรมองค์กรด้วย ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

ดูบริน (DuBrin. 1998: 2) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดราฟท์ (Draft. 1999: 5) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 204) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสมที่ผู้นำควรจะมีประพฤติเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง

ประเวศ วะสี (2540: 52) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542: 393) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

สมยศ นาวิการ (2543: 83) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์กร

สรุป ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมที่ปัจเจกบุคคลแสดงออกเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นซึ่งมีอิทธิพลในการสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา จนเป็นที่ยอมรับในกลุ่ม โดยใช้ศิลปะหรือกระบวนการด้วยวิธีการสั่งการเพื่อให้ผู้ตามดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปตามนโยบาย และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู

ได้มีนักการศึกษาให้แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูไว้หลายท่าน ดังนี้

ชาร์ลอตต์ แดเนียลสัน (Charlotte Danielson, 2006: 22) ได้เสนอแนะว่า ภาวะผู้นำครูไม่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ แต่จะปรากฏให้เห็นอย่างไม่มีแบบแผน โดยการได้รับการกำหนดบทบาทให้แสดงหรือกระทำ ผู้นำครูเหล่านี้ถูกชักจูงโดยการให้ทักษะต่าง ๆ ที่ไม่เพียงแต่ให้พวกเขาได้ใช้บทบาทที่มีประสิทธิภาพในห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังอนุญาตให้พวกเขาใช้ความสามารถเหล่านั้นนอกห้องเรียนได้

เจนนิเฟอร์ ยอร์ก – บาร์ และ คาเรน ดุค (Jennifer York – Barr and Karen Duke, 2004) เสนอแนะว่า ภาวะผู้นำครู เป็นรูปแบบที่ไม่เหมือนใคร ที่ได้แนวคิดอย่างหลากหลาย มาจากแนวคิดภาวะผู้นำที่เน้นย้ำการมีส่วนร่วมมากกว่าการใช้อำนาจในแต่ละคน

การพัฒนาภาวะผู้นำครูในฐานะที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียนการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Greenleaf, 2007) โดยทั่วไปโรงเรียนต่าง ๆ ได้ถูกจัดตั้งให้มีการบริหารตามโครงสร้างแบบบนลงล่างที่ซึ่งครูจะมีน้อยมากในกระบวนการตัดสินใจ (Bules; & Troen, 1994, Donaldson, 2006) ซึ่งโครงสร้างองค์กรที่มีระดับชั้นลดหลั่น จะมีการวางตำแหน่งผู้บริหารอย่างมีรูปภาพชัดเจน ที่ซึ่งทำให้ภาวะผู้นำครูปรากฏออกมา ได้ยาก หรือน้อยมาก (Bules; & Troen, 1994, Greenleaf, 2007)

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของครูจะไม่มีกำหนดกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการ ครูสามารถใช้บทบาทผู้นำทั้งในห้องเรียน และ นอกห้องเรียน ภาวะผู้นำครูมีส่วนสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน พัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ตามโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน ครูมีบทบาทน้อยมากในการตัดสินใจ จึงทำให้ ภาวะผู้นำครูปรากฏออกมาให้เห็นน้อยมาก

2.3 ความหมายของภาวะผู้นำครู

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครูไว้ดังนี้

สุรรัตน์ พัฒนเรียร (2552: 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง การแสดงออกของครู ในการร่วมกันทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังนำไปสู่การเรียนรู้ ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการมีความสัมพันธ์ และความเกี่ยวข้องต่าง ๆ ระหว่างครูแต่ละบุคคลภายในสถานศึกษา รวมไปถึงความสามารถของครูในการนำทั้งการนำในห้องเรียน การนำ นอกห้องเรียน และการนำครูคนอื่น ๆ โดยปราศจากการใช้อิทธิพลในการกระตุ้น ชักจูงเพื่อนครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบต่อความตัดสินใจ และกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เข้าร่วมในการเรียนรู้ร่วมกัน และให้ความร่วมมือรวมพลังในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายร่วม ภาวะผู้นำครูที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องให้ความสำคัญกับความเชื่อใจ การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอันดับแรก

เวสลีย์ (Wesley, 1991) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เปลี่ยนแปลง ให้ทำในสิ่งที่ไม่ได้คำนึงถึงในเวลาปกติ โดยปราศจากอิทธิพลของผู้นำ

แคทเซ็นเมเยอร์ และ มอลเลอร์ (Katzenmeyer; & Moller, 2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู คือ ครูผู้ที่เป็นผู้นำโดยนัยทั้งภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน เชื่อมโยงกับชุมชนและช่วยเหลือกลุ่มของครู ผู้เรียน และผู้นำ และมีอิทธิพลต่อผู้อื่นไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานทางการศึกษา

แฮร์ริส และ แลมบาร์ต (Harris; & Lambert, 2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู คือ ลักษณะในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ซึ่งครูพัฒนาทักษะเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกัน

จากแนวคิดดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของครูหมายถึง การให้ความร่วมมือ ซึ่งกันและกันของครู ในการพัฒนาสถานศึกษา การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง การประสานสัมพันธ์กับชุมชนในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2.4 มาตรฐานวิชาชีพครู

มาตรฐานวิชาชีพครูในปัจจุบัน เริ่มจากจรรยาบรรณครูที่สมาคมแห่งอาชีพครูได้กำหนดขึ้น และมีลักษณะที่เป็นจรรยาบรรณแห่งอาชีพที่แน่นอน จรรยาบรรณครู ได้มีการกำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติ และบัญญัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรครั้งแรกในปี พ.ศ. 2506 โดยหม่อมหลวงปิ่น มาลากุล ซึ่งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นประธานกรรมการอำนวยการคุรุสภา ในสมัยนั้น ได้ออกระเบียบจรรยาบรรณสำหรับครูไทยพร้อมกัน 2 ฉบับ เป็นครั้งแรก คือ ฉบับที่ 1 ระเบียบคุรุสภาว่าด้วยวินัยตามระเบียบประเพณีของครู พ.ศ. 2506 จุดเด่นที่สำคัญของระเบียบนี้ จะมีลักษณะเป็นวินัยที่ครูทุกคนต้องปฏิบัติ ฉบับที่ 2 ระเบียบคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณตามระเบียบประเพณีครู พ.ศ. 2506 จุดเด่นสำคัญ ของระเบียบฉบับที่ 2 คือ มีลักษณะเป็นแนวความประพฤติระบุถึงกิริยามารยาทที่ควรปฏิบัติ จำนวน 10 ข้อ ระเบียบสองฉบับที่ประกาศใช้ในเวลาเดียวกัน ทำให้ยุ่งยากในการบังคับใช้ เกิดความสับสนในการปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จึงได้จัดสัมมนา ว่าด้วยจรรยาบรรณสำหรับครูขึ้นถึง 3 ครั้งในปี พ.ศ.2524 และในที่สุดก็ได้จรรยาบรรณครูฉบับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ แต่มีได้ใช้อย่างเป็นทางการ มีเนื้อหาสาระ แบ่งออกเป็น 3 หมวด คือ 1) อุดมการณ์ครู 2) เอกลักษณ์ของครู และ 3) มาตรฐานการปฏิบัติตนของครู ในปี พ.ศ.2526 คุรุสภาได้ตั้งคณะกรรมการปรับปรุงจรรยาบรรณครู และได้จรรยาบรรณครูฉบับใหม่ เรียกว่า “ระเบียบคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณและวินัยตามระเบียบประเพณีของครู พ.ศ.2526

ในปี พ.ศ.2533 คุรุสภาได้มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูขึ้น ประกอบด้วยเกณฑ์ 4 เกณฑ์ คือ 1) รอบรู้ 2) สอนดี 3) มีคุณธรรมจรรยาบรรณและ 4) มุ่งมั่นพัฒนา ต่อมา ในปี พ.ศ.2537 คุรุสภาได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น โดยกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูขึ้นใหม่ มี 11 ข้อ (11มาตรฐาน) และกระทรวงศึกษาธิการได้รับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของครูของคุรุสภาทั้ง 11 ข้อ ไปกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ของกระทรวงศึกษาธิการ

เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2539 ต่อมาเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ครุสภาได้เพิ่มเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพขึ้นอีก 1 มาตรฐาน ในปี พ.ศ. 2544 และเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 ซึ่งกำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ 2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) มาตรฐานการปฏิบัติตน ครุสภาจึงได้ออกข้อบังคับครุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2548

สำหรับมาตรฐานวิชาชีพครูนั้นประกอบด้วย มาตรฐานความรู้ 9 ข้อ มาตรฐานประสบการณ์ของครู 2 ข้อ มาตรฐานการปฏิบัติงาน 12 ข้อ และมาตรฐานการปฏิบัติตน 9 ข้อ ดังนี้

มาตรฐานความรู้ คือ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่ครุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

1. ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู
2. การพัฒนาหลักสูตร
3. การจัดการเรียนรู้
4. จิตวิทยาสำหรับครู
5. การวัดและการประเมินผลการศึกษา
6. การบริหารจัดการในห้องเรียน
7. การวิจัยทางการศึกษา
8. นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
9. ความเป็นครู

มาตรฐานประสบการณ์ของครู คือ การผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษาเป็นเวลา ไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่คณะกรรมการครุสภากำหนด ดังนี้

1. การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน
2. การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

สำหรับมาตรฐานความรู้และมาตรฐานประสบการณ์ของครู ครุสภาได้กำหนดรายละเอียดด้วยว่า ในแต่ละเรื่องนั้นครูจะต้องมีสาระความรู้ และสมรรถนะอะไรบ้าง

มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงานหรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพต่อไปได้ ประกอบด้วย 12 มาตรฐานดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติการกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดกับผู้เรียน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

มาตรฐานการปฏิบัติตน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการประพฤติตนของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นแนวทางและข้อพึงระวังในการประพฤติปฏิบัติเพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ตามแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ที่คุรุสภากำหนด ประกอบด้วย

จรรยาบรรณต่อตนเอง

1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อยู่เสมอ

จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อวิชาชีพ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจ แก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

4. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

5. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา และจิตใจ

6. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางการสติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ

7. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกร้อยหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

8. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

จรรยาบรรณต่อสังคม

9. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2556: 5)

จากการศึกษาสรุปได้ว่ามาตรฐานวิชาชีพครูคือข้อบังคับ ข้อกำหนดที่ครูต้องปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตน เพื่อให้เกิดคุณภาพ ในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ อันถือเป็นเป้าหมายหลักของการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เป็นเสมือนคู่มือครู เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตน เพื่อให้มีความเป็นครูมืออาชีพ

3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการ

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีผู้นำใ้บริการ มีความสำคัญต้องงานวิจัยเป็นอย่างมาก เพราะเป็นแนวทางในการเปรียบเทียบ ความแตกต่างหรือเหมือนกันของภาวะผู้นำและผู้บริหาร ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำใ้บริการ ตามลำดับดังนี้

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ ผู้บริการและผู้นำ บทบาททั้งสองนี้สามารถอยู่รวมกันได้ในทุกบุคคลคนเดียวกันในทุกระดับ และทุกบริบทได้จริงหรือไม่ (Greenleaf, 1970 Cited in Northouse, 2009) ข้อความดังกล่าวเป็น คำถามที่กรีนลีฟให้ความสนใจ ซึ่งต่อมาเขาได้อธิบายว่า ผู้บริการ (servant) และผู้นำ (leader) มี ความหมายตรงข้ามกัน เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์และเปี่ยมไปด้วย ความหมายอาจดูขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ด้วยเหตุนี้ เมื่อคำทั้งสองคำ ผู้รับใช้หรือ ผู้บริการ และผู้นำ ถูกนำมาใช้ร่วมกันจึงก่อให้เกิดความคิดที่ดูเหมือนเป็นไปได้แต่ก็เกิดขึ้นได้จริง นั่นคือแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการนั่นเอง (Spears, 2004) ซึ่งจากนิยามของนักวิชาการทั้งของไทย และต่างประเทศสามารถสรุปรวมและจัดประเภทนิยามได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มแรก ให้นิยามภาวะผู้นำใ้บริการไว้ค่อนข้างแคบ และเฉพาะเจาะจง โดยเน้นที่การรับใช้และให้บริการคนอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น เพจและหว่อง (Page and Wong, 2000 cited in Nwogu, 2004) นิยามภาวะผู้นำใ้บริการว่า หมายถึง การรับใช้ให้บริการ

ผู้อื่น โดยเป็นการลงทุนด้วยพัฒนาและชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่นเพื่อผลกำไรด้านการประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

กลุ่มที่สอง ให้นิยามภาวะผู้นำใฝ่บริการในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น ออทรี (Autry, 2000 cited in Spears; & Noble, 2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ใฝ่บริการเป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (being a resource) ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากร ที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้บริการซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้ เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน ดราฟท์ (Draft, 2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตัว

กลุ่มที่สาม ให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการในหลายมิติโดยให้ความสำคัญทั้งในด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ คุณธรรมจริยธรรม การบริการและคุ้มครองดูแลรักษา (guardianship) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (engagement building) ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่น กรีนลีฟ (Greenleaf, 1970) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการว่าเป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์กร ผู้นำใฝ่บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (foresight) การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึงการมอบอำนาจด้วย สเปียร์ส (Spears, n.d.cited in Nwogu, 2004) อธิบายว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง การให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีมและการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน ยูคัล (Yukl, 2002) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ว่า เป็นการแสดงถึงความ มีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้าน การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้องและให้อำนาจ แก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546) สรุปว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นผู้นำที่เน้นการรับใช้บุคคลและสังคม เป็นผู้สร้างองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรมซึ่งถือเป็นหลักในองค์การสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่เสียสละ มีคุณธรรมสูง ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น ๆ ไว้วางใจผู้ตาม ทำให้สัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีขึ้น บังอร ไชยเผือก (2550) ได้นิยามภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์กร และเป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด และพิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) นิยามของภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามเป็นอันดับแรก เพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลเหล่านั้นโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการ

ร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการ พอสรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง ภาวะผู้นำที่เน้นการให้บริการเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าความสำคัญขององค์กร เป็นผู้ที่ไม่เสียสละ มีคุณธรรมสูง ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นๆ ไว้วางใจผู้ตาม โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดขึ้นตามมาคือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแต่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำ กีดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้ง ๆ ที่เขามีศักยภาพ ก็จะเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องขจัดกฎเกณฑ์ ข้อจำกัดและ การควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่าง ไม่มีจำกัด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว ดราฟท์ (Draft, 2005) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

3.2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

3.2.2 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3.2.3 ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือจะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมาย ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

3.2.4 ผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดผู้นำใฝ่บริการ ที่เริ่มนำมาใช้ในปี ค.ศ. 1970 โดยโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำใฝ่บริการขึ้นมา ซึ่งมีแรงบันดาลใจจาก บทประพันธ์ของ เฮอริแมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มีน้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่นทุกอย่างเป็นไปด้วยดี จนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสายหลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทาง มีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้นได้พบกับลีโอ ซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอ ทำให้กรีนลีฟประทับใจและคิดว่าในโลกของความ เป็นจริงผู้นำแบบนี้จะมีตัวตนจริง

ยูคัล (Yukl, 2002) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำใฝ่บริการอันแสดงถึงคุณมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอทำให้เกิดผู้นำใฝ่บริการมากยิ่งขึ้นในสังคม

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ ในเรื่องบทบาทของผู้นำ กรีนลีฟได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำใฝ่บริการ ท่านเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่นการเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำใฝ่บริการ จะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำใฝ่บริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อม ที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำ ใฝ่บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วย

แหล่งที่มาของผู้นำใฝ่บริการสามารถค้นพบได้จากหลายแหล่งในพระคัมภีร์ เช่น New American Bible อ้างถึงคำว่า “ผู้รับใช้” (servant) “การบริการ” (service) และ “รับใช้” (serve) ที่เขียนโดยนักบุญลูกา กล่าวถึงพระเยซูกล่าวว่า “เราอยู่ท่ามกลางท่านผู้รับใช้” นอกจากนี้นักบุญจอห์นยังกล่าวถึงพระเยซูที่แสดงถึงความสำคัญของการรับใช้ โดยการล้างเท้าสาวกทั้ง 12 คน ดังนั้น ผู้นำใฝ่บริการเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะกลับตาลปัตรจากผู้นำแบบดั้งเดิม เขาจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเองให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่นอาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือสนองความต้องการของผู้อื่นนั่นเอง ดรอฟท์ (Draft, 2005) กล่าวว่าผู้นำใฝ่บริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ทำ

ผู้นำใฝ่บริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำใฝ่บริการจะรักษาคำพูด เชื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสาร ที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือนในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง

ผู้นำใฝ่บริการจะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำใฝ่บริการจะเป็นคนเปิดเผย และปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม ดรอฟท์ (Draft, 2005) กล่าวว่าบทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์การ และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำใฝ่บริการ การเป็นผู้นำใฝ่บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเหนือ ผู้นำใฝ่บริการ จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต เป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้าง

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริง ที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (conscious) จะบันทาลใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่

จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่น ได้รับการตอบสนอง แล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการ ที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้น ได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (freer) นำตนเองได้มากขึ้น (more autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น (Greenleaf, 2002)

ภาวะผู้นำใฝ่บริการอาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำทางจริยธรรม (ethical leadership) โดยการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของ ภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายรวมถึง การทำนุบำรุง (nurturing) การปกป้อง (defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำใฝ่บริการต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่ เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนยันทนในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้ง ผู้นำ ต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตาม และผู้นำต้องมีความสุจริต (honest) และเปิดเผย (open) กระทำในสิ่งที่ สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม แล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ ตามกลับมา (Yukl, 2002)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็น ผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติวิธีทางของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน และภาวะ ผู้นำในทุกแห่งหนของสังคม กำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการผนวกการทำงานเข้า กับความเจริญงอกงามส่วนตน (personal growth) และความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณ (spiritual growth) เป็นการแสวงหาการรวมองค์ประกอบพื้นฐานที่ดีที่สุดของ ภาวะผู้นำให้เข้ากับการบริการผู้อื่น การปฏิบัติดังกล่าวแม้ดำเนินไปอย่างเชื่องช้าแต่ทว่า หยั่งรากลึกแก่สังคม การ เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการให้บริการจึงเป็นถือหัวใจสำคัญ นั่นคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (the great leader) ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน

3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ ทั้งจาก หลักการ แนวคิด และทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการและนักวิจัยสรุปได้ ดังต่อไปนี้ (สัมฤทธิ์ กางพิง.สรายุทธ กันหลง 2553: 53-68)

3.3.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของกรีนลีฟ สเปียร์ส และลอเรนส์ สเปียร์สและเพจและหว่อง (Greenleaf, Spears; & Lawrence, Spears, และPage & Wong)

จากการพิจารณาแนวคิดของ Greenleaf (1998) ในงานเขียนต่าง ๆ แล้วในปี 1995 และ 1998Larry C.Spears ผู้บริหารสูงสุดของ The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 10 คุณลักษณะ (Spears, 2002; 2004) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spears & Lawrence (2002) ; Greenleaf (2002) และ Page; & Wong (2003) ดังต่อไปนี้

1) การฟัง (listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำไฝบริการจะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนาของของกลุ่มและทำให้เจตนาเหล่านั้นมีความชัดเจนอีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไต่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำไฝบริการที่ดี

2) การมีความรู้สึกร่วม (empathy) ผู้นำไฝบริการจะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

3) การเยียวยารักษา(healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำไฝบริการคือความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกข์ระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำไฝบริการก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

4) การตระหนักรู้ (awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเอง ทำให้ผู้นำไฝบริการแข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรม และค่านิยมโดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ ไม่ใช่สิ่งพลบใจ แต่กลับเป็นสิ่งปลุกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่งพลบใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

5) การโน้มน้าวใจ (persuasion) ผู้นำไฝบริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร มุ่งที่จะทำให้ผู้อื่น คล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำไฝบริการได้อย่างชัดเจน ผู้นำไฝบริการสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

6) การสร้างกระบวนทัศน์ (conceptualization) ผู้นำไฝบริการจะฝึกฝนความสามารถ ในการผ่านถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนกร เป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนกรและแนวคิดวันต่อวัน

7) การมองการณ์ไกล (foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำไฝบริการ เข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษา มากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

8) การรับผิดชอบดูแล (stewardship) บล็อก (Block, 1993) ได้ให้คำนิยามของคำว่า stewardship ไว้ว่าเป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น Greenleaf ได้เสนอทัศนะว่า องค์การเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแล ที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจ และการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (commitment to the growth of people) ผู้นำไฝบริการจะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำไฝบริการจึงอุทิศตน อย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุก ๆ คนในองค์การ ผู้นำไฝบริการจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

10) การสร้างชุมชน (building community) ความสำนึกการสร้างกลุ่มของผู้นำไฝบริการได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ ผู้นำไฝบริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์การ โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงจรธุรกิจหรือบุคคลในองค์การอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำไฝบริการที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

3.3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฝบริการในทัศนะของเออร์วิง (Irving)

จากแนวคิดที่เป็นการริเริ่มของ Greenleaf ต่อมา มีนักวิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่พยายามศึกษาเพื่อระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำไฝบริการอย่างเป็นระบบ Irving (2005) จึงได้รวบรวมคุณลักษณะหรือองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของแนวคิดภาวะผู้นำไฝบริการ ซึ่งเป็นจุดเน้นภาวะผู้นำไฝบริการของนักวิชาการ (Operational Themes of Servant Leadership) ที่มีผู้จำแนกไว้หลายแนวคิด ตั้งแต่ต้นปี 1990 จนถึงปี 2003 ได้แก่ กราแฮม (Graham, 1991 cited in Irving, 2005) แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำเป็น 2 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational) และการมีศีลธรรม (moral) บูเชน (Buchen, 1998 cited in Irving, 2005) ได้แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประการ คือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (self-identity) ความสามารถในการสร้างประโยชน์ (capacity for reciprocity) การสร้างสัมพันธภาพ (relationship builders) และการมุ่งอนาคต

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกคุณลักษณะและองค์ประกอบภาวะผู้นำไฝบริการตามแนวคิดของ Irving ดังกล่าว พบว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ต่างยืนยันผลของ การวัดภาวะผู้นำในระดับองค์การ (Organizational Leadership Assessment : OLA) ที่สร้างโดย Laub (Laub, 2004) ดังนั้น เขาจึงได้นำองค์ประกอบภาวะผู้นำไฝบริการ 6 ด้านของ Laub มาเป็นกรอบแนวคิด ในการศึกษาภาวะผู้นำไฝบริการในงานวิจัยของเขา ซึ่งมีความ

สอดคล้องและครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ประกอบด้วย การแสดงความน่าเชื่อถือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างชุมชน การแสดงภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ

3*3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของlaub (Laub)

ตั้งแต่ภาวะผู้นำใฝ่บริการปรากฏขึ้นในงานเขียนและมีการนำไปปฏิบัติ ในขณะนั้น ยังไม่พบว่ามีการศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ แนวคิดที่ถือเป็นต้นแบบจากงานเขียนของ Greenleaf ก็ยังไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยรองรับ ดังนั้น Laub (2000) จึงศึกษาวิจัยโดยการทบทวนวรรณกรรมและระบุลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการด้วยวิธีการเดลฟาย (Delphi) ซึ่งเป็นการ

1) การแสดงความน่าเชื่อถือ (display authenticity) คือ การที่ผู้นำเปิดเผยและโปร่งใส โดยยอมรับในข้อจำกัดและข้อผิดพลาดของตน เปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ สร้างการสื่อสารแบบเปิด และแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อธิบายเหตุผลการกระทำตนได้และรับผิดชอบต่อผู้อื่น อีกทั้งผู้นำจะยอมรับบทบาทของการเป็นผู้เรียน โดยตระหนักรู้ตนเอง เปิดรับข้อมูลจากผู้อื่นเปิดตนเองเพื่อเรียนรู้จากผู้อื่น ยืดหยุ่น ประนีประนอม ประเมินตนเองก่อนตำหนิผู้อื่น เปิดรับคำวิพากษ์วิจารณ์และคำท้าทายจากผู้อื่น นอกจากนี้ผู้นำยังรักษาความซื่อสัตย์ โดยเป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ แสดงความซื่อสัตย์สุจริต และรักษามาตรฐานสูงทางจริยธรรม

2) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (value people) คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยนับถือผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น สนุกสนานไปกับผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีให้ผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตน โดยถือความต้องการผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตน แสดงความรักและความเมตตาต่อผู้อื่น และฟังผู้อื่นอย่างยอมรับ และไม่ตัดสินโดยเป็นผู้ฟังที่ยอมรับผู้พูด

3) การพัฒนาผู้อื่น (develop people) คือ การที่ผู้นำจัดเตรียมเพื่อการเรียนรู้และการเจริญงอกงามซึ่งแสดงออกโดยจัดเตรียมโอกาสสำหรับผู้อื่นเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตัวเขา ใช้อำนาจและอำนาจบังคับบัญชาเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น สร้างสัมพันธภาพแบบที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต มองว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนา สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นแบบอย่าง โดยแสดงแบบพฤติกรรม ที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างในการมีสมดุลของชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตาม รวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นสนับสนุนผู้อื่น และการพัฒนาผู้อื่นโดยการกระตุ้น สนับสนุนและแสดงความเชื่อมั่น

4) การสร้างชุมชน (build community) คือ การที่ผู้นำพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกโดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เยียวยาสัมพันธภาพที่ได้รับความกระทบกระเทือน อีกทั้งผู้นำยังทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม แสดงออกโดยอำนวยความสะดวกแก่การสร้างกลุ่มและทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการแยกตัวออกจากผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าในความแตกต่างของผู้คน ความแตกต่างในความสามารถ วัฒนธรรม และมุมมอง

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

6) การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (share leadership) คือ การที่ผู้นำร่วมแบ่งปันอำนาจ มอบอำนาจแก่ผู้อื่น แสดงออกผ่านการมอบอำนาจด้วยการแบ่งปันอำนาจ มีการควบคุมในระดับต่ำ ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการขู่บังคับ อีกทั้งยังมีการร่วมแบ่งปันสถานะทางตำแหน่ง เกียรติยศซึ่งแสดงออกผ่านการถ่อมตน ไม่ส่งเสริมหรือยกย่องตนเอง นำโดยใช้อำนาจส่วนตนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง ไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศและความยำเกรงจากการเป็นผู้นำ และไม่แสวงหาสถานะพิเศษหรือประโยชน์จากภาวะผู้นำ

กล่าวโดยสรุป จากองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของ Laub ได้จำแนกพฤติกรรมออกเป็น 6 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสดงสิ่งที่เป็นจริง ที่ผู้นำต้องปฏิบัติโดยตรงไปตรงมา ไม่เสแสร้ง มีความจริงใจและความซื่อสัตย์สุจริต การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การยอมรับว่าทุกคน มีคุณค่าในตัวเอง นำไปสู่การรับใช้ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น เมื่อผู้นำตระหนักว่าทุกคนมีคุณค่ามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความดีงามอันสูงสุด จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะกระตุ้น และพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่ม ไม่ใช่เพียงการร่วมมือในการทำงานเท่านั้น แต่ผู้นำยังมุ่งที่จะสร้างสัมพันธภาพของคนในกลุ่มหรือในทีมให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การแสดงภาวะผู้นำ ผู้นำต้องใช้ ภาวะผู้นำของตนเพื่อรับใช้และให้สิ่งดี ๆ แก่ผู้อื่น เป็นการแสดงวิสัยทัศน์ การริเริ่มกระทำ และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จากนั้นผู้นำจึงร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น

3.3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของเดนนิสและวินสตัน (Dennis & Winston)

เดนนิสและวินสตัน Dennis & Winston (2003) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเครื่องมือภาวะผู้นำใฝ่บริการของเพจและหว่อง (Page and Wong) เพื่อลดตัววัดจำนวน 99 ข้อให้เหลือ 20 ข้อ ที่เป็น 3 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ (vision) มีค่าครอนบาคอัลฟา (Cronbach alpha) 0.97 การมอบอำนาจ (empowerment) ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.89 และการให้บริการ (service) เท่ากับ 0.94 ถึงแม้ว่าการศึกษานี้ให้การยืนยัน 3 องค์ประกอบจาก 12 องค์ประกอบที่เพจและหว่องหาได้ ผลการศึกษาแสดงว่าเครื่องมือที่เพจและหว่องสร้างขึ้นนี้มีข้อดีและควรจะมีการศึกษาและพัฒนาต่อไป

3.3.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของแบล็ค(Black,2007)ได้ทำการศึกษาเพื่อวัดภาวะผู้นำใฝ่บริการ (servant leadership) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการ และการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครู ต่อบรรยากาศของโรงเรียน (school climate) โดยใช้แบบวัด OLA (Organization Leadership Assessment) ของ Laub เพื่อศึกษา

ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริการ 6 ด้าน คือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (value people) การพัฒนาผู้อื่น (develop people) การสร้างชุมชน (build community) การแสดงความน่าเชื่อถือ (display authenticity) การแสดงภาวะผู้นำ (provide leadership) และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (share leadership) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำในบริการและบรรยากาศของโรงเรียน

3.3.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำในบริการในทัศนะของเซนจาย์ แซโรส และแซนโตรรา (Sendjaya, Sarros, & Santora)

เซนจาย์ แซโรส และแซนโตรรา (Sendjaya, Sarros; & Santora, 2008) ได้พัฒนาและการตรวจสอบมาตรฐานวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำในบริการด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ ได้คุณลักษณะทางจิตวิทยา 35 ข้อย่อย แบ่งเป็นการวัด 6 มิติ ตัวแบบภาวะผู้นำในบริการที่ได้มีคุณลักษณะที่เป็น การมุ่งเน้นให้บริการ (service orientation) การมองภาพรวม (holistic outlook) และการเน้นศีลธรรมและจิตวิญญาณ (moral-spiritual emphasis) รายงานนี้อภิปรายเรื่องทฤษฎีที่มีส่วนสนับสนุน การนำไปปฏิบัติ และทิศทางการวิจัยในอนาคต

3.3.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำในบริการในทัศนะของราเมอร์ (Ramer)

ราเมอร์ (Ramer, 2008) ได้เขียนบทความในวารสารโดยกล่าวถึงการตอบโต้ของผู้ร่วมงานกับพยาบาลเมื่อเขาถูกจับได้ว่าเก็บยาไม่ถูกที่ (diverting drugs) ซึ่งมีการเขียนถึงน้อยพนักงานที่เหลือน่าจะมีพฤติกรรมเป็นทุกข์ซึ่งอาจส่งผลต่อการดูแลผู้ป่วยและความพอใจในการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้เวลาและพลังเพื่อให้พนักงานเผชิญกับปัญหานี้เพื่อสร้างความสมดุลในหน่วยงาน ผู้บริหารจึงสามารถใช้คุณสมบัติของภาวะผู้นำในบริการด้วยการแสดงออกถึง ความมุ่งมั่นอุทิศตน (commitment) การโน้มน้าว (persuasion) การตระหนักรู้ (awareness) และการมองการณ์ไกล (foresight) เพื่อขจัดความทุกข์และสร้างพลังสามัคคีในหมู่พนักงาน เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย

3.3.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำในบริการในบริบทของไทย

การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริการในบริบทของสังคมไทยยังมีไม่แพร่หลายนัก มีเพียงนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยบางกลุ่มที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำในบริการ ดังรายละเอียดที่จะนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

ราวัตน์ พันธุ์แพ (2546) ให้ทัศนะว่า ในปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุม กลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งชี้ให้เห็นสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดขึ้นมาคือผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ดังนั้น แนวคิดในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม สามารถสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้ที่ได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการ

ควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม โดยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำใฝ่บริการของ ดราฟท์ (Draft, 1999) ไว้ 4 ด้านดังนี้

1) บริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์กรเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น จะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น นอกจากนี้ จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานในองค์กร เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เท่าที่องค์กรจะมอบหมายงานให้ทำ

2) รับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะรับฟังและยอมรับปัญหาความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถและจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน

3) ทำตัวให้น่าเชื่อถือ ผู้นำแบบนี้จะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือไม่ดี จะตัดสินใจ บนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำ จะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง

4) ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ตามค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ โดยจะเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำที่เป็นผู้รับใช้หรือผู้ให้บริการ (servant leadership) ไว้ว่า เนื่องจากวิกฤติทางด้านผู้นำที่หลาย ๆ แห่งประสบอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะการได้ผู้นำที่นึกถึงแต่ตนเอง แทนที่จะได้ผู้นำที่นึกถึงผู้อื่นเป็นหลักตามแนวทางของservant leadership ซึ่งได้นำแนวคิดคุณลักษณะที่สำคัญของ Larry C. Spears ที่เป็น CEO ของ The Greenleaf Center for Servant-Leadership ซึ่งเป็นสถาบันที่ Robert Greenleaf ตั้งขึ้นมา โดยได้สรุปลักษณะสำคัญ 10 ประการของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ ประการแรกสุดคือจะต้องมีทักษะในการฟัง (listening) กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี และพร้อมที่จะรับฟังผู้อื่นอย่างจริงจัง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ให้แนวคิดไว้ว่า โดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำใฝ่บริการทำในองค์กรของตนคือ การอุทิศตนเพื่อที่สนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์กรของตนมากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ขององค์กร หรือ bottom line เป็นหลัก นอกจากนี้ยังพยายามพัฒนาพนักงานให้นำเอาความสามารถที่ดีที่สุดออกมาใช้ในการทำงานเพื่อช่วยทำให้เขาเหล่านั้นก้าวหน้า เดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ผู้นำแบบนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กรของตนอีกด้วย ซึ่งเขาได้นำเสนอแนวคิดของ สเปียร์ (Spear) ที่นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการไว้ว่าประกอบด้วย 10 คุณลักษณะ ได้แก่ การสร้างชุมชน (building community) การให้คำมั่นสัญญากับการเจริญเติบโตของพนักงานหรือสมาชิกในองค์กร (commitment to the growth of people) ความตระหนักรู้ (awareness) การดูแลและบริการ (stewardship) ความสามารถในการมองเห็นผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (foresight)

ความสามารถในการมองปัญหาด้วยพันธกิจขององค์การ(conceptualization)การชักจูง (persuasion) การฟัง (listening) และความพยายามช่วยแก้ปัญหา (healing)

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ จะพบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการ มีลักษณะที่ไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ภาวะผู้นำใ้บริการ มีความคิด วิสัยทัศน์ ในการนำองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความเจริญเติบโต โดยไม่มีเงื่อนไข หรือผลประโยชน์ใดใด

4. ภาวะผู้นำใ้บริการของครู

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการทั้งจากหลักการ แนวคิด และทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการและนักวิจัย ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการของครู ตามแนวคิด ของกรีนลีฟ (Greenleaf)

กรีนลีฟ (Greenleaf. 2002: 21-61) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 10 ด้านของภาวะผู้นำใ้บริการ ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล และการสร้างกลุ่มชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 การฟัง (Listening)

ตามแบบแผนแห่งความเป็นผู้นำ ผู้นำใ้บริการต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ผู้นำใ้บริการต้องตั้งใจพัฒนาทักษะแห่งการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำใ้บริการสามารถกำหนดเอกลักษณ์ (identity) และเจตจำนง (will) ของกลุ่มได้ พวกเขาฟังคนอื่นอย่างตั้งใจฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (inner voice) ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลังจะสื่ออะไร ทั้งทางร่างกาย ความคิดและจิตใจการฟังเป็นความสามารถที่จะเงียบตัวเองและฟังด้วยใจเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ การฟังเช่นนี้เป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ความเข้าใจในสิ่งซึ่งอาจเป็นประโยชน์ที่แฝงอยู่ในคุณลักษณะผู้นำใ้บริการคนอื่น ๆ เช่นกัน ควรทำอย่างไรเพื่อที่จะเป็นผู้ฟัง ที่กระฉับกระเฉงพร้อมจะให้ความช่วยเหลือและทำอย่างไรที่จะรู้และสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้ ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์กร บทบาทของผู้นำว่าเป็นการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ช่วงเวลาที่สำคัญในการฟังเกิดขึ้นระหว่างการวางแผนการประชุมและการอภิปรายซักถามเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ ๆ โดยการสะสมความรู้จากในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตที่รับรู้ได้ ผู้นำก็จะผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ร่วม ผู้นำใ้บริการคนอื่น ๆ และตัดสินใจ ที่ท้ายสุดนำไปยังการสร้างประชาคมเดียวกันภายในองค์กร

ในการสรุปเกี่ยวกับกรณีศึกษาของวอล์กเกอร์ (Walker.1997) เขาได้กล่าวว่าผู้นำใ้บริการนี้ได้ดำเนินการสิ่งต่าง ๆ อย่างคงเส้นคงวาวด้วยความซื่อสัตย์ จริ่งใจและเคารพ ผู้นำใ้บริการเป็นผู้ให้การดูแล ผู้ครอบครองความไว้วางใจ และมอบอุทิศตนเพื่อการเติบโตเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงานของบุคคลอื่นทั้งที่เป็นรายบุคคลและส่วนรวม

นอกจากนี้ มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 92) กล่าวว่า ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นอยู่ที่ความสามารถและทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้นำใฝ่บริการต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น ผู้นำใฝ่บริการแสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มและความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจน ผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายรวมถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษากายและการสื่อสารถึงจิตใจของ แต่ละคน

หว่อง (Thompson. 2005: 52; citing Wong. 2005.) กล่าวว่า การฟัง หมายถึง การเปิดรับคำพูดของบุคคลอื่น การยินดีที่จะฟังมติของกลุ่มและทำให้การตัดสินใจของกลุ่มเป็นแนวทางสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร

เทย์เลอร์ (Taylor. 2002: 17) กล่าวว่า กรีนลีฟได้ให้ความสำคัญต่อความสามารถของผู้นำและความกระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้ การเปิดเผย ความสามารถที่จะฟังและความสามารถที่จะพูดในวิถีทางที่ชักจูงให้บุคคลตัดสินใจเลือกตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

เทย์เลอร์-จิลเลียนส์ (Taylor-Gillians.1998: 12) ให้ความสำคัญต่อการฟังว่าเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ก่อนที่จะเป็นผู้ที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถตระหนักรู้ เป็นผู้โน้มน้าวใจ หรือแม้แต่เป็นผู้สร้างมนทัศน์

กรีนลีฟ (Greenleaf.1997: 12) กล่าวว่า ข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนที่สุดว่าผู้นำสามารถเข้าถึงภาวะผู้นำใฝ่บริการก็คือการที่ผู้นำต้องถามตนเองว่าเขาฟังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงหรือไม่

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537: 236) กล่าวว่าผู้นำต้องรู้จักฟัง เช่นพยายามฟังให้มาก พูดเท่าที่จำเป็น แสดงความเอาใจใส่และตั้งใจเวลาฟัง ฟังเพื่อหาข้อยุติไม่ใช่เพื่อขัดแย้งหรือจับผิด ฟังให้ตลอดอย่าขัดจังหวะถ้าไม่จำเป็น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2537: 155) กล่าวว่าปราชญ์าธิบดีต้องมีใจเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นต้องสามารถอยู่ในความขัดแย้งอย่างมีเอกภาพได้ ตระหนักว่าตนเองต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของตนว่าสามารถส่งอิทธิพลในเชิงบวก หรือเชิงลบให้กับคนในสังคมได้

สมชาย เทพแสง และ อรจิรา เทพแสง (2549: 30-32) กล่าวว่า ผู้นำใฝ่บริการควรเป็นผู้รับฟังที่ดี ต้องเข้าใจปัญหาบุคลากรทั้งในเรื่องการทำงานและความรู้สึกส่วนตัว ยอมรับฟังความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรด้วยความตั้งใจและนำไปปรับปรุงการบริหารให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

สรุป การฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่น สามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น ฟังด้วยใจเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ แสดงความเอาใจใส่และตั้งใจเวลาฟัง ฟังเพื่อหาข้อยุติไม่ใช่เพื่อขัดแย้งหรือจับผิด การยินดีที่จะฟังมติของกลุ่มและทำให้การตัดสินใจของกลุ่มเป็นแนวทางสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร แสวงหาเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่ม และความสามารถในการทำให้

เป้าหมายของกลุ่มชัดเจน ผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังหมายรวมไปถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษากายและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน

4.2 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ผู้นำใฝ่บริการพยายามเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความตระหนักว่าทุกคนต้องการการยอมรับว่า เขามีความเป็นตัวของตัวเองและไม่มีใครเหมือน (unique spirit) ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม โดยดูเพียงผลงานและการทำงานของ เขา แนวคิดสำคัญของความสามารถด้านนี้คือ ความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่กำลังรุ่มล้อมเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบของผู้นำใฝ่บริการที่จะต้องมองให้เห็นความเป็นไปของสถานการณ์นั้นอย่างลึกซึ้งเพื่อจะได้เข้าใจว่า บทบาทของแต่ละคนมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างไร จากนั้นผู้นำมีหน้าที่ในการประเมินการกระทำต่าง ๆ ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร ทั้งนี้ต้องกระทำโดยปราศจากอิทธิพลครอบงำต่าง ๆ อันเกิดจากอารมณ์ หรืออคติ

การฟังและการเข้าใจความรู้สึกหรือปัญหาของผู้อื่นเป็นแนวคิดที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นได้จากการที่พวกเขาพบปะพูดคุยกับคนอื่น ๆ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสุภาพและ ความเป็นปึกแผ่นของพวกเขา วิธีที่พวกเขาตอบสนองต่อสิ่งที่กำลังเป็น ที่ถกเถียงหรือวิตกกังวลอยู่ในหมู่ชน วิธีที่พวกเขานำเสนองานอธิบายในสิ่งที่พวกเขาเชื่อเกี่ยวกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร วิธเลย์ (Wheatley. 1994) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำนี้อีกมากมายอย่างเป็นระบบและมีน้ำหนักแห่งความน่าเชื่อถือมากขึ้น

นอกจากนั้น มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับการเห็นอกเห็นใจ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 93) กล่าวว่า ผู้นำใฝ่บริการพยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขา และนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถ และพฤติกรรมของเขาด้วย

หว่อง (Thompson. 2005: 52; citing Wong. 2005.) กล่าวว่า การเห็นอกเห็นใจหมายถึง การเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนที่แท้ของเขาเพื่อสามารถที่ระบุความต้องการของแต่ละคนได้ รวมถึงการแสดงความรักในบุคคลแต่ละคน

กรีนลีฟ (Greenleaf.1997: 32) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเห็นอกเห็นใจ คือการยอมรับผู้รับใช้ ในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอยู่เสมอ ต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ

แต่ไม่ควรยอมรับความพยายามของบุคคลที่จะสร้างภาพของการเป็นคนดีในบางครั้งบางครา กรีนลีฟ (1984: 47) กล่าวอีกว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ และต้องเป็นบุคคลที่ไม่ประนีประนอมกับผู้ใด ซึ่งเป็นการแสดงออกภายนอกแต่พวกเราต้องมีความเห็นอกเห็นใจและสามารถยอมรับความจำกัดของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน

แมกซ์เวล (Maxwell. 1996: 36) กล่าวว่าภาวะผู้นำเริ่มที่หัวใจ ไม่ใช่ที่หัว และเมื่อมีมิตรภาพที่แท้จริงได้รับการพัฒนา แมกซ์เวลยังเสริมต่อไปว่า เมื่อผู้นำสามารถรักผู้ตามได้อย่างแท้จริงผู้นำจะได้รับความเคารพนับถือและผู้ตามพร้อมที่จะตามผู้นำด้วยใจอย่างแท้จริง

สรุป การเห็นอกเห็นใจตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการหมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนที่แท้จริงของเขา เพื่อสามารถที่ระบุความต้องการของแต่ละคนได้ รวมถึงการแสดงความห่วงใยในบุคคลแต่ละคน มีความเห็นอกเห็นใจและสามารถยอมรับความจำกัดของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน

4.3 การเยียวยารักษา (Healing)

การเรียนรู้ที่จะเยียวยารักษาเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (transformation) และการประสมประสาน (integration) ผู้นำใฝ่บริการมีพลังที่จะเยียวยารักษาตนเองและผู้อื่น จุดเด่นอีกประการหนึ่งของผู้นำใฝ่บริการคือ ความสามารถในการรักษาตนเองและผู้อื่น การรักษา เริ่มจากภายในตัวตนของแต่ละคน และทันทีที่ความสมบูรณ์ครบของแต่ละคนถูกค้นพบ เขาผู้นั้นก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำใฝ่บริการตระหนักว่าพวกเขาสามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความเจ็บปวดทางด้านอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้

ทอมป์สัน (Thompson. 2002: 93) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะเยียวยาเป็นพลังที่เข้มแข็งของการเปลี่ยนแปลง และการประสมประสาน คำนิยามของคำว่า “เยียวยา” หมายรวมถึงการฟื้นฟูสุขภาพและการพักผ่อนอย่างแท้จริง ทำให้ทุกอย่างถูกต้อง ทำให้สมบูรณ์ครบถ้วน แก้ไขสิ่งที่ไม่ดี การหายจากโรคภัยตามทฤษฎีของกรีนลีฟควรรู้จักตัวเอง ในขณะที่เดียวกันจำเป็นต้องรู้จักผู้อื่นอย่างดียิ่ง

หว่อง (Thompson. 2005: 52; citing Wong. 2005.) กล่าวว่า การเยียวยารักษาหมายถึง การแสวงหาการสมานบาดแผลของผู้เจ็บป่วยซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีวิจรรย์ญาณ เพราะเป็นการแสดงถึงความพร้อมที่จะเข้าใจความต้องการที่ลึกซึ้งของแต่ละบุคคล

เอเบล (Abel. 2002: 27) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้นำใฝ่บริการคือ ความสามารถที่จะเยียวยาตนเองและผู้อื่นได้ การเยียวยาเริ่มที่แต่ละคนและความสมบูรณ์ของบุคคลนั้นหมายถึงแต่ละคนมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำใฝ่บริการต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริงและต้องมีความ

จริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการขององค์กร แต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละคนอย่างแท้จริง

สเปียร์ (Palmer. 2004: 208; citing Spear. 1998) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำเฝบริการเป็นรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมในยุคปัจจุบัน ลักษณะของผู้นำเฝบริการมิได้เกิดจากการควบคุมโลกภายนอก แต่ทว่าเกิดจากการที่ผู้นำกล้าที่จะเผชิญความเป็นจริงภายในตนเอง ทั้งด้านบวกและด้านลบของตน การรู้จักตัวตนที่แท้จริงของผู้นำจะช่วยให้ผู้นำมีคุณลักษณะของผู้เฝบริการรักษา

ยาโลม (จิตรา ดุษฎีเมธ. 2548; อ้างอิงจาก Yalom. 1995: 74-79) กล่าวว่า การเฝบริการรักษาช่วยให้บุคคลเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเพราะมีปัจจัยการเฝบริการที่เป็นกลไกทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดความรู้สึกและพฤติกรรมที่เหมาะสม ปัจจัยเฝบริการจะค่อย ๆ พัฒนาและเกิดขึ้น ซึ่งจะทำงานพร้อม ๆ กันไป ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันไม่สามารถแยกออกจากกันได้

กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977: 27) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำเฝบริการเป็นผู้ที่เฝบริการรักษาด้วยจิตวิญญาณของตนเองต่อปัญหาส่วนตัวและผลภายในของผู้ตาม บุคคลจะทนทุกข์กับผลส่วนตัวเป็นประจำ รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการแบ่งแยกชุมชนขององค์กร ซึ่งผู้นำเฝบริการสามารถเฝบริการได้อย่างสมบูรณ์

สรุป การเฝบริการรักษา ตามแนวคิดของภาวะผู้นำเฝบริการหมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลเปลี่ยนแปลงจากความกังวลต่าง ๆ ในทางที่ดีขึ้น กล้าเผชิญความจริง มีความเข้มแข็ง ทั้งทางร่างกายและจิตใจ การแสดงความสนใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น

4.4 การตระหนักรู้ (Awareness)

การตระหนักรู้ตัวเอง (self-awareness) ทำให้ผู้นำเฝบริการมีความมุ่งมั่นตระหนักรู้ เช่น ความกลัว บางคนยังไม่รู้ว่าตัวเองมีความกลัวซ่อนอยู่ กรีนลีฟ (Greenleaf. 2002: 37) ให้ข้อสังเกตว่า “การตระหนักรู้ไม่ได้เป็นเครื่องปลอบใจเรา ตรงข้าม มันแค่ทำให้เราวุ่นวายใจ เพราะเราไม่ได้แสวงหาความปลอบใจ แต่ความตระหนักรู้ให้เราปลดปล่อย” การรู้ตัวและโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรู้จักตัวเอง ทำให้ผู้นำมีความเข้มแข็งขึ้น กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977: 28) เชื่อมั่นว่า “การรู้ตัวไม่ได้ทำให้เกิดการปลดปล่อยประโลมบรรเทา ตรงกันข้ามกลับปลุกให้รู้สำนึกและรบกวน การรู้ตัวเรียกร้องความเชื่อจากผู้นำ มันเป็นความเชื่อว่าผู้นำมีพลังและความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาและหาทางออกได้ ดังนั้น ผู้นำเฝบริการต้องเรียนรู้ที่จะเอาชนะความกลัวของตนเอง พวกเขาต้องเรียนรู้ที่จะมีอิทธิพลเหนือความกลัวที่ฝังแน่นในองค์กร การแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อปรมาภายที่สามารถพบเห็นได้ในองค์กร เขายังย้ำถึงความจำเป็นในการที่จะต้องค้นหาให้พบว่าเป็นความเชื่อที่แสดงถึงการสมเหตุสมผลหรือความคิดที่ไร้สาระ

มีผู้ให้ความหมายหลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับการตระหนักรู้ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson. 2005:94) กล่าวว่า การตระหนักรู้เกี่ยวกับตัวเอง ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเข้มแข็งขึ้น ความตระหนักรู้หมายรวมถึงความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล อย่างที่กรีนลีฟตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำที่มีความสามารถมักจะตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำใฝ่บริการจะมีอารมณ์หวั่นไหว เมื่อมีเหตุผลสมควรเสมอ และจะไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อเขาสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้เพราะผู้นำใฝ่บริการ มีความสนใจ

หว่อง (Thompson. 2005: 52; citing Wong. 2005.) กล่าวว่า การตระหนักรู้หมายถึง ผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรมและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำ ใฝ่บริการจำเป็นต้องเข้าใจว่า การทำงานในฐานะผู้นำเป็นการตอบสนองเสียงจากเบื้องบน

เอเบล (Abel. 2002: 11) เน้นว่า การตระหนักรู้เรียกร้องการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือจากผู้นำ นั้นหมายถึง ความเชื่อถือในตัวผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งและสามารถที่จะเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

สเปียร์ (Spears. 1995: 4) กล่าวว่า ผู้นำหลายคนที่ขาดโอกาสแสดงภาวะผู้นำเนื่องจากการขาดความตระหนักรู้ ซึ่งเริ่มจากที่ผู้นำมีการรับรู้โลกในมุมมองที่แคบถึงโลกรอบตัวพวกเขา การตระหนักรู้มิใช่การปลอบประโลมใจ แต่ตรงกันข้ามการตระหนักรู้หมายถึง ผู้ตื่นรู้อยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีความสามารถล้วนเป็นผู้นำที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ ผู้นำจะไม่แสวงหาการปลอบใจ ผู้นำที่แท้ต้องเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงภายในตัวเองโดยมิต้องแสวงหาความมั่นคงจากบุคคลหรือการมีวัตถุสิ่งของมากมาย

สรุป การตระหนักรู้ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการหมายถึงการมีความรู้ความเข้าใจ การไม่ประมาท การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีเหตุผลสมควร และมีการตื่นรู้อยู่เสมอ สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรม และจะไม่หวัง สิ่งตอบแทนเมื่อสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้

4.5 การโน้มน้าวใจ (Persuasion)

ผู้นำใฝ่บริการใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการแสดงอำนาจบาตรใหญ่โดยอาศัยตำแหน่งในการตัดสินใจ ผู้นำใฝ่บริการพยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่นมากกว่า บังคับให้อ่อนตาม ข้อนี้ทำให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนถึงผู้นำในแบบเก่าคือ เผด็จการ และผู้นำใฝ่บริการ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้นำตรวจสอบกลุ่มของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่นอีกประการของผู้นำใฝ่บริการก็คือความสามารถในการโน้มน้าวใจ ผู้นำใฝ่บริการพยายามที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อมากกว่าที่จะบังคับ ผู้นำใฝ่บริการเชื่อในการโน้มน้าวและประสิทธิภาพของการสร้างมติดีที่เป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 94) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งที่ต้องการ ซึ่งเป็นความแตกต่างอย่างหนึ่งของผู้นำให้บริการ กับผู้นำในแบบอื่น ๆ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์

หว่อง (Thompson. 2005: 52; citing Wong. 2005.) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจ หมายถึง หน้าที่ของผู้นำให้บริการ คือการทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจคนได้จึงมีความสำคัญยิ่ง การทำให้บุคลากรเชื่อใจในตัวผู้นำย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าการบังคับขู่เข็ญ

เอเบล (Abel. 2002: 29) กล่าวว่า ผู้นำให้บริการต้องสามารถทำให้บุคลากรเห็นดีด้วยกับเป้าหมายขององค์กร มากกว่าการใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตาม ผู้นำให้บริการต้องยึดมั่นว่าการโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม

เทย์เลอร์; และกิลแฮม (Taylor; & Gillham. 1998: 226) ในขณะที่เขากำลังศึกษาอยู่ได้รับการอบรมทักษะผู้นำให้บริการ ได้สรุปว่าหลักการสำคัญของผู้นำให้บริการนี้เหมือนกับหลักการปฏิบัติเพื่อความมั่นคงของครอบครัว “ในทั้งสององค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำให้ทั้งกลุ่มเข้มแข็ง ความปรารถนาที่แต่ละคนต้องการออกแรงอย่างแข็งขันนั้น เกิดจากการโน้มน้าวใจซึ่งขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของการอุทิศตนต่อเป้าหมายของสมาชิกและคุณภาพของผู้นำในการอำนวยความสะดวกนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด”

เทย์เลอร์-จิลเลียนส์ (Finzel. 1994: 93; citing Taylor-Gillians: n.d.) บันทึกไว้ว่า ผู้นำให้บริการพยายามทำให้เกิดความเชื่อใจแทนที่จะใช้วิธีบังคับขู่เข็ญให้ปฏิบัติตาม องค์กรประกอบประการนี้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจน ระหว่างการใช้บทบาทอำนาจที่สืบทอด ตามประเพณี และวิธีการของผู้นำให้บริการ ประธานาธิบดีไอเซนฮาวร์ได้ตอกย้ำถึงความสำคัญของการโน้มน้าวใจในบทความของท่านที่กล่าวว่า ท่านไม่ใช้วิธีที่รุนแรงเพราะนั่นเป็นการทำลายไม่ใช้วิธีของผู้นำให้บริการ

สรุป การโน้มน้าวใจ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำให้บริการ หมายถึงการพยายามทำให้เชื่อใจในผู้นำ สามารถโน้มน้าวใจ เป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ มิใช่การบังคับขู่เข็ญหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้ปฏิบัติตาม

4.6 การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)

ผู้นำให้บริการพยายามเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” (dream great dreams) เป็นความสามารถที่จะเห็นถึงปัญหาหรือมองเห็นองค์กร ในแบบมโนวิสัย (conceptualizing perspective) หมายความว่า เขาก้าวหน้าไปว่าการคิดแบบวันต่อวัน ผู้นำ ใ้บริการพยายามแบ่งให้ออกว่า การคิดแบบวันต่อวัน และการสร้างมโนทัศน์นั้นต่างกันอย่างไร นอกจากนี้ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์กรจากทั้งแนวลึกและแนวกว้างนั้นหมายความว่า ผู้นำต้องมองให้ไกลเลย

จากสภาพที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน การทะเยอทะยาน ในการเป็นผู้นำใฝ่บริการเกี่ยวพันกับการขยายขอบเขตความคิดให้ไกลเลยจากสิ่งที่สนใจในปัจจุบันและความปรารถนาที่จะมองไปยังอนาคต รูปแบบแนวคิดเช่นนี้สร้างหนทางนำไปสู่อนาคตและสื่อสารการผูกมัดตนเองเพื่อความสำเร็จของอนาคตให้กับสมาชิกได้รู้และเข้าใจ

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างมโนทัศน์ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ไว้ดังนี้

ทอมสัน (Thompson. 2005: 96) ผู้นำใฝ่บริการ มีความสามารถที่ฝันเรื่องใหญ่ (dream great dreams) สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาเพียงในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถสมดุลการจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

หว่อง (Thompson. 2005: 52; Citing Wong. 2005) การสร้างมโนทัศน์ หมายถึง การแสวงหาความฝันอันยิ่งใหญ่ ทั้งของผู้นำ บุคลากร และองค์กร มีแต่บุคคลที่สามารถอุทิศตนเองทั้งหมดต่อผู้อื่นเท่านั้น จะสามารถฝันสู่ฝันที่ยิ่งใหญ่ สำหรับผู้อื่น ด้วยว่าบุคคลโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความดีเพื่อตนเอง

สเปียร์ (Spear. 1995: 5) ได้ทบทวนงานเขียนของกรีนลีฟโดยให้คำจำกัดความ ของ การสร้างมโนทัศน์ไว้ว่า ผู้นำใฝ่บริการเป็นบุคคลที่พยายามจะทำนุบำรุงความสามารถ ในการมีความฝันอันยิ่งใหญ่ของพวกเขามาไว้ บุคคลที่จะสามารถมองปัญหาด้วยการมีมโนทัศน์ที่แท้จริง บุคคลผู้นั้นจำเป็นต้องคิดให้กว้างไกลจากสภาพที่เป็นจริงในแต่ละวัน คุณลักษณะเช่นนี้เรียกร้องการมีวินัยในตนเองและการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้นำใฝ่บริการจึงได้รับการเรียกให้ค้นหาความสมดุลระหว่างมโนทัศน์และวิธีการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกับมโนทัศน์

สรุป การสร้างมโนทัศน์ตามแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการคือ การพยายามที่จะเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” สามารถมองปัญหาด้วยการมีมโนทัศน์ที่แท้จริง สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร ผู้นำต้องมองให้ไกลเลยจากสภาพที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่เกิดในอนาคต ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน และสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตกับการมองปัญหาของแต่ละวัน

4.7 การมองการณ์ไกล (Foresight)

การแลเห็นล่วงหน้าเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ ผู้นำใฝ่บริการเข้าใจบทเรียนจากอดีต ความจริงแห่งปัจจุบัน และเหตุการณ์ที่จะตามมาในอนาคต เมื่อจะตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้เกิดจากญาณภายในนี้เอง นอกจากนี้การมองการณ์ไกลมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมองอย่างลึกซึ้ง ในหัวข้อข้างบน คุณลักษณะนี้เองที่ช่วยให้ผู้นำใฝ่บริการสามารถเข้าใจบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และความน่าจะเป็นของการตัดสินใจสำหรับอนาคต การมองการณ์ไกลประสบการณ์ความยากลำบากต่าง ๆ กลายเป็นบทเรียนที่ล้ำค่า ถ้าความยากลำบากนั้น ไม่ได้ถูกใช้เป็นไม้แบบในการ

สร้างองค์กรหรือตัวบุคคลนั้น ๆ แล้วไซ้ การหลีกเลี่ยง การไขว่ไขว่ ก็จะเข้าครอบครององค์กรนั้น แทน

วิทลีย์ (Wheatley. 1994) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าการหลีกเลี่ยง การไขว่ไขว่นี้ทำให้องค์กรหรือ บุคคลนั้น ๆ มีจุดอ่อน อาจถึงขั้นที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและกระบวนการแก้ปัญหา

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับการมองการณ์ไกลตามแนวคิดของภาวะ ผู้นำไฟบริการ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 96) ให้ความหมายของการมองการณ์ไกล เป็นคุณสมบัติที่ ทำให้ผู้นำเข้าใจถึงความเป็นจริง จากบทเรียนในอดีต และความเป็นจริงในปัจจุบันและสามารถรับรู้ ถึงผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณ ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักรู้ตลอดเวลว่า ปัจจุบัน เป็นเหตุการณ์ต่อเนื่องของอดีตและอนาคต

หว่อง (Thompson. 2005: 52; Citing Wong. 2005) การมองการณ์ไกล หมายถึง การใช้ บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจ ที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต ผู้นำที่ไม่สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะประสบความสำเร็จได้ยาก อัน เนื่องมาจากบุคลากรในองค์กรขาดทิศทางและแรงจูงใจในการทำงาน

เอเบล (Abel. 2002: 15) การมองการณ์ไกลพร้อมทั้งการเตรียมการสำหรับอนาคต และการ สร้างความคิด (มโนคติ) มีความคล้ายคลึงกัน การมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำไฟบริการได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการ การตัดสินใจ เพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด

ลิโววิช (Livovich. 1999: 5) เชื่อว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำไฟบริการมีความหมายที่ สอดคล้องกับการสร้างความคิด คือความสามารถที่จะมองเห็นการณ์ไกลว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับ เหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ใช่สิ่งง่าย ๆ ที่จะอธิบาย (คาดการณ์) ได้อย่างชัดเจน แต่ถึงง่าย ที่จะพิสูจน์ เรา จะรู้ก็ต่อเมื่อเราเห็นการมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะที่ช่วยผู้นำไฟบริการ ให้เข้าใจถึงบทเรียน ในอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบันและผลที่จะตามมาในอนาคต และยังเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับ การหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณอีกด้วย ดังนั้นเราสามารถสรุปได้ว่า การมองการณ์ไกลเป็น ลักษณะเฉพาะประการหนึ่งที่ผู้นำไฟบริการมีมาแต่กำเนิด ส่วนลักษณะเฉพาะ อื่น ๆ นั้นสามารถ พัฒนาได้ อย่างไรก็ตามยังไม่ค่อยมีผู้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่อง การคาดการณ์ล่วงหน้าไว้อย่าง กว้างขวาง ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำการศึกษาในขอบข่ายของการเป็นผู้นำ แต่เป็นหัวข้อที่ควรได้รับความสนใจอย่างยิ่ง

เดอเพรส (Depress. 1995: 115) ได้อธิบายถึงความหมายของ “การมองการณ์ไกล” จากคำ อ้างอิงของ Gorge nelson ว่า “เด็กน้อยที่กำลังสร้างปราสาททราย มีมโนภาพที่บอกให้เขารู้ว่าเขา ต้องทำอะไรต่อไป”

กรีนลีฟ (Greenleaf.1977: 26) เชื่อมั่นว่าผู้นำควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่ผิด จรรยาบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และ พลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ทั้ง ๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ ไม่มีใครสามารถพัฒนาทักษะการ

เป็นผู้นำฝ่ายบริการได้ถ้าบุคคลนั้นไม่มีความสามารถในการมองเห็นไกล วิธีทดลองทำเมื่อผิดพลาดก็ทำซ้ำใหม่เรียกกรองความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองเห็นไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลกว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจนโดยการใช้ยุทธวิธี ที่แน่ชัดและการพิจารณาไตร่ตรองที่จับใจ

สรุป การมองเห็นไกล ตามแนวคิดของภาวะผู้นำฝ่ายบริการหมายถึงความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้ผู้คลาการในองค์กรเข้าใจทิศทางการเกิดแรงจูงใจ ในการทำงาน และทราบผลดี ผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถวางโครงการต่าง ๆ และเห็นปัญหาได้ทันทั่วทั้ง

4.8 ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship)

โรเบิร์ต กรีนลีฟ ให้มุมมองว่า ทุกคนในสถาบัน ไม่ว่าจะเป็น เหล่าซีอีโอ พนักงาน ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ทุกคน ต่างมีความสำคัญต่อสถาบัน สามารถสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หลักการสำคัญของการเป็นผู้รับใช้อยู่ในแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการรับใช้ผู้อื่นตามความเห็นของกรีนลีฟ (Greenleaf. 1997) ช่วยเขามากในการเลือกผู้รับการฝึกอบรมในโปรแกรมการจัดการของสถาบัน AT&T ผู้ที่เขาพบว่าได้รับความสำเร็จอย่างมากคือผู้ที่สนใจจะให้บริการคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจในการผสมผสานการเป็นผู้รับใช้แก่ทุกคนที่อยู่ในวงการธุรกิจ

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบร่วมกัน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำฝ่ายบริการ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 96) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำฝ่ายบริการต้องตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ผู้อื่นควรจะได้รับหรืออีกแง่มุมหนึ่งคือ การที่เราให้ความสำคัญต่อบุคคลอื่นก่อน จะส่งผลให้ผู้คลาการมีความไว้วางใจในผู้นำ เป็นการแลกเปลี่ยนความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งหมายถึง ผู้นำจะต้องทำบางสิ่งบางอย่างสำหรับผู้ตามเพื่อจะได้รับการไว้วางใจเป็นการตอบแทน

หว่อง (Thompson. 2005: 52; Citing Wong. 2005) อธิบายว่า ความรับผิดชอบร่วมกัน หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำ ฝ่ายบริการได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และความเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

เทย์เลอร์ (Taylor. 2002: 41) ได้สรุปว่า เราสามารถบรรลุถึงการมีจิตวิญญาณแห่งการรับใช้นี้ได้ก็โดยอาศัยการอุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างจริงจังเท่านั้น

เอเบล (Abel. 2002: 31) ให้ข้อสังเกตว่าผู้นำฝ่ายบริการเป็นเหมือนผู้รับใช้ที่ถือว่าการให้บริการผู้อื่นเป็นหน้าที่อันดับแรกของตน

บล็อก (Block. 1996: 5) ได้ให้คำนิยามของความรับผิดชอบร่วมกันว่า เป็นหลักการและการปฏิบัติซึ่งมีศักยภาพก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการของเรา ซึ่งหมายถึงการให้ผู้ตามได้มีโอกาสควบคุมและพึ่งพาตนเองได้

บล็อก (Livovich.1999: 9; citing Block. 1996: 5) ได้ขยายความหมายของความรับผิดชอบร่วมกันว่า การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนนี้เรียกร้องให้เราปรับใช้และรับผิดชอบต่อองค์กร ไม่ระแวงระวังและควบคุมมากเกินไป เรายึดมั่นในความหมายแห่งการปรับใช้ว่าเป็นการให้เกียรติแก่สิ่งที่เราได้รับมา เพื่อใช้อำนาจด้วยความอ่อนโยนและเพื่อสืบสานจุดมุ่งหมายที่อยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง

สรุป ความรับผิดชอบร่วมกัน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบต่อคนอื่น ทำให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ อุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างจริงใจ

4.9 การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People)

ผู้นำใฝ่บริการมีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอก ผู้นำใฝ่บริการต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคคล บุคลิกภาพและจิตวิญญาณ ผู้นำใฝ่บริการเชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมผลงานต่าง ๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ด้วยความเชื่อนี้ผู้นำใฝ่บริการจึงมอบอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน ผู้นำ ใฝ่บริการตระหนักดีถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโตของทั้งการเป็นบุคคล หน้าที่ การงาน ตลอดจนชีวิตจิตใจของพนักงานทุกคน

ผู้นำใฝ่บริการเป็นนักอ่านและนักทดลอง การใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะของการเป็นผู้นำใฝ่บริการของพวกเขา โดยทั่วไปพวกเขาเป็นนักทำนาย นักฟังและนักออกแบบที่ดี พวกเขาต้องการที่จะสร้างอนาคตร่วมกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่คอยแต่ยอมรับไม่ว่าอะไรที่จะเกิดขึ้น พวกเขาต้องการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อมตลอดจนสมาชิกทุกคนในองค์กร และพัฒนาปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ เพื่อว่ามันจะเป็นปัจจัยที่ก่อคุณประโยชน์มากมาย การเติบโตขององค์กร เป็นอย่างไรสามารถบ่งชี้ถึงยุทธวิธีที่อาจนำมาใช้ในการสร้างประชาคมได้

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับการอุทิศตนเพื่อปรับใช้ ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 95) กล่าวว่าผู้นำใฝ่บริการเชื่อว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำใฝ่บริการจะต้องอุทิศตน อย่างแท้จริง ในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโต ตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

หว่อง (Thompson. 2005: 52; Citing Wong. 2005.) อธิบายว่า คำกริยา การอุทิศตนเพื่อปรับใช้ หมายถึง ผู้นำใฝ่บริการต้องบอกตนเองตลอดเวลาว่าบุคลากรมีคุณค่าสูงกว่าการเป็นพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กร

สเปียร์ (Spears. 1995: 6) ได้ให้ความหมายของการอุทิศตนเพื่อรับใช้ไว้ดังนี้ ผู้นำไฝบริการอุทิศตนเพื่อการเติบโตของปัจเจกบุคคลเพราะประสบการณ์ของแต่ละบุคคลย่อมมีบทเรียนซ่อนไว้ ผู้นำไฝบริการต้องจดจำไว้ว่าตนมีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจของตนเพื่อการเติบโตของบุคคลที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน ผู้นำไฝบริการเป็นนักอ่าน นักทดลอง ผู้ทำนายที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งเป็นนักออกแบบที่ยอดเยี่ยม ผู้นำไฝบริการต้องเป็นผู้สามารถสร้างอนาคต มิใช่ให้อะไรเกิดขึ้นตามยถากรรม

สรุป การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำไฝบริการหมายถึง การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่า ผลงานของบุคคลนั้นผู้นำไฝบริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริง ในการพัฒนาบุคคลโดยให้คุณค่าของความเป็นมนุษย์สูงกว่า อย่างอื่น

4.10 การสร้างกลุ่มชน (Building Community)

ผู้นำไฝบริการต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงจากชุมชนเล็ก ๆ เป็นสถาบันทำให้ชีวิตของคนนั้นเปลี่ยนไปอาจถึงกับเกิดความรู้สึกสูญเสียไปได้ ผู้นำไฝบริการต้องคิดถึงวิธีการสร้างกลุ่มชนในระหว่างผู้ร่วมงานในสถาบัน การเป็นผู้นำไฝบริการชี้แนะว่า “กลุ่ม” ที่แท้จริงสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในท่ามกลางผู้ที่อยู่ในวงจรธุรกิจและวงการอื่น ๆ กระบวนการการสร้าง “กลุ่ม” จำเป็นต้องมีทักษะ มีเวลาเพียงพอและการยอมรับจากปัจจัยแวดล้อมในทุกระดับเพื่อทุกปัจจัยแวดล้อมจะได้รับประโยชน์เต็มที่ ควรเป็นการก้าวที่ละขั้น เป้าหมายสูงสุดของผู้นำไฝบริการคือการสร้าง “กลุ่ม” ซึ่งเป้าหมายร่วมและความเท่าเทียมกันได้รับชัยชนะ องค์การที่ตั้งอยู่บนหลักการเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิด รางวัลและประโยชน์ ต่อองค์กรโดยรวมกรีนลีฟ (Greenleaf. 1977) ยอมรับว่าผู้นำไฝบริการไม่ได้มาจากการรับการอบรมแต่เป็นการค่อย ๆ พัฒนาเปลี่ยนแปลง และเชื่อมั่นว่าคุณลักษณะของผู้นำไฝบริการเป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคลและการอุทิศตนเองเพื่อการเติบโตของผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เดอปรี่ (Depree. 1977: 130) ยังเน้นอีกว่า “คุณภาพของสติปัญญา ไม่ใช่ข้อบ่งชี้ถึงลักษณะการเป็นผู้นำ แต่เป็นสภาพคุณลักษณะของบุคคลทั้งหมดต่างหาก”

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการสร้างกลุ่มชน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำไฝบริการ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 95) ให้ความหมายของคำว่า “กลุ่มชน” หมายถึง “สังคม” เช่น การทำในองค์กร กลุ่มชนหมายถึงการพึ่งพากันและกันคนที่ผู้นำที่มีศักยภาพ ต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและคำจูนสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

หว่อง (Thompson. 2005: 52; Citing Wong. 2005) การสร้างกลุ่มชน หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่ไม่จำกัดของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่ม มีบุคลิกลักษณะและความหวังเฉพาะของกลุ่มและต้องจำไว้เสมอว่า เราต่างต้องการกันและกัน และเราต้องการกันและกันเพื่อสร้างกลุ่มที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

กรีนลีฟ (Greenleaf 2002: 37) ได้อธิบายความสำคัญของการสร้างกลุ่มว่า ภายในกลุ่มเองเท่านั้นที่สามารถให้ความรักและการเยียวยาที่จำเป็นต่อการมีสุขภาพที่ดีได้ กรีนลีฟ (as cited in Abel. 2002: 2) ได้ให้คำแนะนำว่า ให้ก้าวที่ละก้าว เพื่อว่าทุกคนจะได้รับผลประโยชน์จากทุก ๆ ก้าว องค์การใดที่วางรากฐานบนหลักการเช่นนี้ จะมีศักยภาพก่อให้เกิดรางวัลตอบแทนอันยิ่งใหญ่แก่องค์กรเอง

ลิโววิช (Livovich. 1999: 250) ได้ขยายแนวคิดเพิ่มเติมว่า กลุ่มคือการมาอยู่ร่วมกัน เพื่อการแสวงหาจุดประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่างที่ให้ความหมายแก่ชีวิต เทย์เลอร์-กิลเลียน (Taylor-Gillians.1998: 31) ได้อ้างถึงความสำคัญของการสร้างกลุ่มดังนี้ เพื่อสามารถบรรลุถึงการสร้างกลุ่มแห่งการเรียนรู้โดยแท้จริง ผู้นำจำเป็นต้องมีลักษณะ 9 ประการก่อนหน้านี้อยู่ในระดับที่ดีเลิศก่อน ทั้งนี้เพราะลักษณะทั้ง 9 ประการดังกล่าว เป็นลักษณะที่สนับสนุนและเอื้อให้เกิดการสร้างกลุ่มขึ้น

สรุป การสร้างกลุ่มชน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการหมายถึง การแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม “กลุ่มชน” หมายถึง “สังคม” การพึ่งพากันและกันคนที่เป็ผู้นำ ที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ และสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและค่านิยมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

5. แนวคิดทฤษฎีวิวัฒธรรมองค์กร

5.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Organizational culture” หรือ “Corporate culture” จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ได้มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

ธกานต์ ชาติวงศ์ (2550: 9) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมบรรทัดฐาน ความเชื่อ อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ที่มีการพัฒนาภายในองค์กรและเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมที่สมาชิกเห็นว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสม ยอมรับและประพฤติ ปฏิบัติ ทำให้แตกต่างกันกับกลุ่มอื่น

วิเชียร วิทย์อุดม (2550: 94) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร คือส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมติฐาน ความเชื่อ และคุณค่า ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วม และ ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่

เบญจวรรณ ตระกูลสุขอนันต์ (2552: 10) อธิบายว่าหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรนั้น

สมจินตนา คุ่มภัย (2553: 18) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ปทัสถาน ความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกัน โดยแสดงเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง อย่าง

รวดเร็วเพื่อให้ องค์การอยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่มองเห็นได้อย่างชัดเจนและนามธรรม ที่ฝังลึกแล้วแสดงเป็นพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัวที่สามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อไปได้ มีความมั่นคง ยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

روبินส์ (Robbins,1994: 467) วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ระบบของการร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งออกจากอีกองค์การหนึ่งได้

ฮอฟสเตด (Hofstede,1997: 180) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของความคิด ความรู้สึกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกของ องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากสมาชิกอีกองค์การหนึ่ง

ดราฟท์ (Draft. 2009: 380) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อความเข้าใจ และแนวทางของการคิด ซึ่งสมาชิกขององค์กรใช้ร่วมกัน และสอนให้แก่สมาชิก ที่เข้ามาใหม่ โดยไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม จะดำเนินการไปโดยไม่มีใครสังเกตเห็น ยกเว้นเมื่อองค์กรพยายามใช้กลยุทธ์ใหม่ซึ่งขัดแย้งกับบรรทัดฐานของวัฒนธรรมและค่านิยม อำนาจของวัฒนธรรมจะปรากฏให้เห็น วัฒนธรรมขององค์กรใดปรากฏจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้ก่อตั้ง หรือผู้นำ

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำการศึกษามาจึงพอสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมภายใน ความเชื่อ ค่านิยม ความคิด สิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกัน และจากรูปแบบที่ปฏิบัติกันมาของสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันก็มีการปรับเปลี่ยนและมีการพัฒนาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสม เกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติและความคาดหวัง ของสมาชิกในองค์กร

5.2 คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่เป็นเรื่องนามธรรมที่คนในองค์กรรับรู้และปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน โดยมีคุณลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

5.2.1 เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มบุคคลในหน่วยงาน ที่เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

5.2.2 เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม โดยความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงานยอมรับและมีอยู่ร่วมกัน ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองต่อความต้องการของหน่วยงานได้

5.2.3 เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้และถ่ายทอดในสังคมขององค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในองค์กร พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านกระบวนการถ่ายทอดของบุคคลต่าง ๆ เช่น หัวหน้างานที่คอยชี้แนะวิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง การเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ขององค์กร การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการสังเกตพฤติกรรมของเพื่อน

ร่วมงานเป็นต้น ผลจากการเรียนรู้เหล่านี้ทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีประพฤติดังไรในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของสังคมในองค์กรได้

5.2.4. เป็นสามัญสำนึกของสมาชิกในองค์กร เนื่องจากประพฤติดังกล่าวทำให้เกิดความเคยชินและกระทำไปโดยอัตโนมัติโดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์กรหรือตระหนักถึงการดำรงอยู่ของสิ่งนี้

5.2.5. เป็นการถ่ายทอดโดยใช้สัญลักษณ์ โดยองค์กรพยายามสื่อสารวัฒนธรรมไปยังสมาชิกใหม่ด้วยการสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานทำตามผ่านสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เป็นต้น

5.2.6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงานแห่งหนึ่ง ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไป การพึ่งพาอาศัยกันในกลุ่มพนักงานแบบเดิมมีน้อยลง ภาระงานและระยะเวลาการทำงานของพนักงานถูกกำหนดโดยเครื่องจักร ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจึงเปลี่ยนจากการมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกัน มาเป็นความสัมพันธ์แบบเครื่องจักรที่ต้องทำงานแข่งกับเวลาและความซ้ำซาก เป็นต้น

นอกจากนี้ ดราฟท์ (Draft.1999: 183-184) ยังเปรียบเทียบคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรว่าคล้ายก้อนน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ โดยมีส่วนบนโผล่พ้นผิวน้ำเพียงเล็กน้อย ส่วนที่เหลือด้านล่างจะจมอยู่ใต้ผิวน้ำ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรคิด สร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมาเช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ เช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ ถาวรวัตถุ การตกแต่งอาคารสถานที่ป้ายสัญลักษณ์ คำขวัญ พิธีกรรมต่าง ๆ การแต่งกาย เป็นต้น

2. ส่วนที่มองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน ได้แก่ ค่านิยมขององค์กรที่สมาชิกรับรู้ ความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อขององค์กร

จากการศึกษาคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นวัฒนธรรมที่คนในองค์กรรับรู้ และปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน จนเกิดความเคยชิน เกิดความเชื่อ ค่านิยมและสามารถถ่ายทอดไปสู่คนรุ่นหลัง เพื่อถือปฏิบัติเป็นเอกลักษณ์ในองค์กร

5.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญที่เปรียบเสมือนเป็นแบบแผนที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติรวมกันของบุคคลในองค์กร เป็นผลรวมของค่านิยม การรับรู้ และความเข้าใจ ที่จะทำให้นุเคราะห์เข้าใจถึงบทบาทในการทำงานของตนจนกลายเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานที่ สืบทอดต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร เป็นกรอบระเบียบในการอยู่ร่วมกันของสมาชิกที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การช่วยเหลือ การแบ่งปัน ที่เป็นเอกลักษณ์ เฉพาะของแต่ละองค์กร รวมถึงมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหา ลดความ

ขัดแย้ง เป็นเครื่องมือสำคัญในการ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่นำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กรโดยให้ความสำคัญของวัฒนธรรม องค์กรไว้ดังนี้ (Sathe. 1985: 25-31)

1. ทำให้เกิดความร่วมมือ (Cooperation) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความร่วมมือที่แท้จริงอันเนื่องมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีพื้นฐานความคิดเดียวกัน

2. ช่วยในการตัดสินใจ (Decision Making) วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจอันมีผลมาจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน มีพื้นฐานทางความคิดต่อองค์กรเช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นผลนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. ช่วยในการควบคุม (Control) หัวใจในการควบคุมคือความสามารถที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลตามที่มุ่งหวังไว้ ช่วยกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมของสมาชิก ในองค์กร ที่ถือเป็นการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูง

4. ช่วยในการสื่อสาร (Communication) วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวควบคุมและให้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่เปรียบเสมือนการสื่อสารที่เข้าใจได้

5. ก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) สมาชิกจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร เมื่อได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และได้รับประสบการณ์ร่วมกัน

6. ช่วยในการรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์กรที่นำไปสู่การปฏิบัติ

7. ช่วยในการใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม (Justification of Behavior) วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรใช้เป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมในขณะเดียวกันกับ การใช้เหตุผลเป็นตัวเสริมแรงในการให้สมาชิกรักษากฎพฤติกรรมนั้นไว้

เสนาะ ดิเียว (2544: 166-167) ได้บอกถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดคุณลักษณะ 6 ประการที่พอสรุปได้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดลักษณะของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเป็นตัวเชื่อมทำให้สังคมอยู่ร่วมกัน เป็นพลังที่ทำให้บุคคลในองค์กรร่วมกันทำงานให้ออกมาเป็นผลงานรวมที่ประสบความสำเร็จ

2. ก่อให้เกิดลักษณะของความรู้สึกทางอารมณ์ โดยจะเป็นตัวช่วยคุ้มครองให้สมาชิกในองค์กรสามารถเผชิญกับปัญหาและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้

3. ก่อให้เกิดลักษณะของการอยู่บนพื้นฐานประวัติศาสตร์ จากการมีประสบการณ์ร่วมกันมาเป็นระยะเวลานานจะเป็นตัวเชื่อมให้บุคคลอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน มีความไว้วางใจกัน มีความจงรักภักดี และยังสามารถนำมาเป็นพื้นฐานในการคาดคะเนการกระทำของบุคคลในองค์กรได้

4. ก่อให้เกิดการยึดติดในสัญลักษณ์ คำขวัญบางคำ อาจใช้เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ได้ เมื่อสมาชิกมีการยึดติดในสัญลักษณ์ก็สามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร และก่อให้เกิดกำลังใจในการทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้

5. ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวที่เป็นพลวัตร โดยจะทำให้องค์การสามารถคาดคะเนล่วงหน้า ได้ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวที่มั่นคง มีการเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สมาชิกในองค์การเกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง

6. ก่อให้เกิดการยึดติดที่เลือนลาง ความไม่แน่นอน หรือการมีความหมายหลายอย่าง สามารถนำมาเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การโดยแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การที่แท้จริงจะต้องใช้ระยะเวลา

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญ ทำให้เกิดความร่วมมือ ช่วยในการตัดสินใจ การควบคุม การสื่อสาร ความผูกพัน การรับรู้ ก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จ องค์การมีประสิทธิภาพ

5.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

ได้มีนักวิชาการการกล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งแบ่งรูปแบบตามประเภทของพื้นฐานที่แตกต่างกันซึ่งมีด้วยกันหลายรูปแบบ ได้แก่

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

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

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

4. รูปแบบวัฒนธรรมตามแนวคิดของดราฟท์ได้นำเอาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ และแนวคิดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การทั้งหลายมารวมสรุปเป็นรูปแบบสำคัญ 4 รูปแบบ (Draf. 2009: 382-384) ดังนี้

4.1 วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ผู้นำมีความยึดหยุ่น มุ่งเน้นเฉพาะในองค์การ ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของสมาชิกเพื่อพัฒนาตนเองให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจากภายนอก ให้ความสำคัญในการสร้างมิตรภาพใน

การทำงานที่ร่วมแบ่งปัน ผู้นำจะมีการให้คำแนะนำปรึกษาที่เป็นรูปแบบเหมือนผู้ปกครอง มีความซื่อสัตย์และรักษานับธรรมเนียมประเพณี

4.2 วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ผู้มุ่งเน้นการทำงานที่เป็นพลวัตร การริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำและสมาชิกจะร่วมกันในเรื่อง ของนวัตกรรม กระตุ้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเป็นลักษณะ ของวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองในการสร้างสิ่งใหม่

4.3 วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ผู้นำเน้น ในลักษณะของโครงสร้าง รูปแบบ และลำดับชั้น ของการปฏิบัติหน้าที่เป็นสำคัญ เน้นความมีระเบียบและให้สมาชิกยึดปฏิบัติตามในการทำงานอย่างเคร่งครัด

4.4 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ผู้นำเน้น การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มุ่งเป้าความสำเร็จในการทำงาน สมาชิกมีการแข่งขัน ผู้นำขับเคลื่อนการ ปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายของความสำเร็จสูงกว่าระเบียบขั้นตอน

5. วัฒนธรรมองค์กร สพฐ.

วัฒนธรรมองค์กร คือ รูปแบบ (Pattern) ระเบียบแบบแผน (Norm) ความคิด (Thinking) ความเชื่อ (Belief) รวมทั้ง พฤติกรรม (Behavior) ที่แต่ละองค์กรได้กำหนดขึ้นมาและสมาชิกใน องค์กรมีการยึดถือปฏิบัติตามและมีการถ่ายทอดเรียนรู้กันจากคนรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง (Trans Generation) ในฐานะที่เป็นสมาชิกในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำเป็นต้องมีรูปแบบการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีแบบแผน ภายใต้ความคิดและความเชื่อเดียวกัน ตลอดจนเกิดพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ สพฐ. ค่านิยมหลัก สพฐ. (OBEC CoreValues) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรในสังกัด สพฐ. คาดหวังที่จะยึดถือปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรม องค์กรเป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนใน สพฐ. ซึ่งจะช่วยผลักดันให้การ ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ สพฐ. ประกอบด้วยลักษณะ เป็นองค์กรที่มีชีวิต (Organic) พร้อมจิต เอื้ออาทร (Benevolence) มีอาภรณ์คือความขยัน (Eagerness) ใจยึดมั่นหลักคุณธรรม (Compliance) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

O = Organic

องค์กรที่มีชีวิต หมายถึง สพฐ. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงปรับตัวอยู่เสมอ
- มุ่งสู่เป้าหมายองค์กร
- มีอิสระ ยืดหยุ่น
- มีการสื่อสารที่ดี
- มีการปรับกระบวนการ
- มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ตัวชี้วัดของ สพฐ.

- บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจทิศทางการและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. ประชุม สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น
3. เปิดรับฟังความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อปรับกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เหมาะสม
4. ประเมินความรู้ความเข้าใจของบุคลากรทุกคนเพื่อนำผลมาใช้ปรับปรุง พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

B = Benevolence

พร้อมจิตเอื้ออาทร หมายถึง สพฐ. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- เกื้อกูล
- มีความเต็มใจ ความเอาใจใส่ ความห่วงใย มีน้ำใจ มีจิตใจเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ หรือ
 - มีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ
 - มีความรอบคอบในการทำงาน

ตัวชี้วัดของ สพฐ.

- กำหนด
- บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและมีความสุขในการทำงาน
 - บุคลากรมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- เรียนรู้
- บุคลากรทำงานอย่างมีคุณภาพ คำนึง

แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. สร้างความเข้าใจในนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแก่บุคลากรทุกคน
2. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อปรับกระบวนการทัศน์ในการทำงาน
3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับทราบสภาพปัญหาการทำงานร่วมกัน

4. จัดประชุมปฏิบัติการ แก้ปัญหาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วม
5. จัดทำวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
6. จัดระบบนิเทศภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการส่งเสริมสนับสนุน ตลอดจนช่วยเหลือบุคลากรภายในสำนักงาน
7. มีระบบการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม และยุติธรรม

E = Eagerness

มีอารมณ์คือความขยัน หมายถึง สพร. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- มีความมุ่งมั่น มีความวิริยะอุตสาหะ ปฏิบัติภาระงานอย่างเข้มแข็ง ไม่ปล่อยปละละเลย

- มีความจริงใจ ประพฤติตนสม่ำเสมอ ทำงานไม่ย่อท้อ ไม่เกียจคร้าน

- มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา ปรับเปลี่ยนเรียนรู้ และการเทียบเคียง

ตัวชี้วัดของ สพร.

- บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและมีความสุขในการทำงาน

- บุคลากรมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กำหนด

- บุคลากรทำงานอย่างท้าทาย ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

- บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเห็นผลการพัฒนาจากการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้

- บุคลากรทำงานอย่างมีคุณภาพ คำนึง

แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. สร้างความเข้าใจในนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแก่บุคลากรทุกคน

2. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อปรับกระบวนการทัศน์ในการทำงาน

3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับทราบสภาพปัญหาการทำงานร่วมกัน

4. จัดประชุมปฏิบัติการ แก้ปัญหาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยอาศัย

กระบวนการมีส่วนร่วม

5. จัดทำวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6. จัดระบบนิเทศภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการส่งเสริมสนับสนุน ตลอดจนช่วยเหลือบุคลากรภายในสำนักงาน

7. มีระบบการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม และยุติธรรม

C = Compliance

ใจยึดมั่นคุณธรรม หมายถึง สพร. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- ความเป็นธรรม ความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุและผล
- ความเสมอภาคในคนทุกประเภท ไม่แบ่งแยกพวกเขาพวกเรา
- มีความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้

การปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรมนั้นองค์กรควรจะมีลักษณะที่มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาบนพื้นฐานของความเสมอภาคเท่าเทียม ความไม่ลำเอียง และไม่เลือกปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่ควรคำนึงถึงวัฒนธรรม ประเพณีค่านิยมขององค์กรชุมชนและสังคมจริงใจ จริงจัง ขยันหมั่นเพียร และรับผิดชอบต่อให้บริการด้วยความสุภาพ นอบน้อม เต็มใจ มีน้ำใจ และเอื้ออาทรต่อผู้รับบริการ เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ เสียสละ อดทน เอาใจใส่ในหน้าที่ ให้ความสำคัญกับทุกคน ทุกฝ่ายเยี่ยงยาผู้ได้รับผลกระทบจากการกระทำขององค์กร

ตัวชี้วัดของ สพร.

- ความปลอดภัยจากการถูกคุกคามทางเพศของบุคลากร

แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. สร้างความตระหนัก ความเคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของข้าราชการ
2. มีระบบดูแลความปลอดภัยของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. มีระบบตรวจสอบพฤติกรรมตามวินัยของข้าราชการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. ให้มีระบบร้องทุกข์จากการถูกคุกคามทางเพศของบุคลากร

ตัวชี้วัดของ สพร.

- บุคลากรทำงานด้วยความรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้
- ความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อความโปร่งใส ตรวจสอบได้

แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. สร้างความเข้าใจในนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแก่บุคลากรทุกคน
2. จัดกิจกรรมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้
3. มีระบบควบคุมภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เข้มแข็ง

4. มีระบบตรวจสอบที่เชื่อถือได้ เช่น สายด่วนการร้องทุกข์ เป็นต้น

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรทั้งแนวคิด ความสำคัญ องค์ประกอบ และรูปแบบจึงพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กรซึ่งจะช่วยผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็นแต่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญในการเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ให้รวมตัวกันและมีความสามัคคีกัน เป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก ผู้นำ จะนำเอามาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานและใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของ สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้บูรณาการนำมาปรับเป็นกรอบในการจัดทำคู่มือแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีค่านิยมหลัก 4 ด้าน คือ องค์กรที่มีชีวิต (Organic) ความเอื้ออาทร (Benevolence) ความขยัน (Eagerness) ความยุติธรรม (Compliance) เพื่อเป็นแนวทางที่โรงเรียนมัธยมศึกษา จะนำมาปฏิบัติในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

6. แนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานมาเป็นกรอบแนวทางในการวิจัย ซึ่งมี 4 ด้านคือ

1. องค์กรที่มีชีวิต
2. ความเอื้ออาทร
3. ความขยัน
4. ความยุติธรรม

ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

1. องค์กรที่มีชีวิต จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า องค์กรที่มีชีวิตตามนิยามของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะมีคุณลักษณะเหมือนกันกับวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ได้มีนักการศึกษาหลายท่าน กล่าวถึงวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จไว้ดังนี้

กนกวรรณ เอกนิธิเศรษฐ์ (2552: 61-62) ให้ความหมายของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่ม ในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่จำเป็นที่จะต้องยืดหยุ่น และต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จเป็นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะบรรลุตามเป้าหมาย จะให้ความสำคัญในการแข่งขัน การเอาชนะพนักงานที่มีผลงานดี จะได้รับผลตอบแทนสูง ในขณะที่มีผลงาน ต่ำกว่าเป้า จะถูกไล่ออก

ดราฟ (Draft, 2002: 27-28) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จไว้ว่า คือการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร การให้แข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งมั่น การเอาจริง เอาจัง การทำอะไรให้เข้าใจ ให้สมบูรณ์ได้ดีที่สุด การขยันขันแข็ง ในการทำงาน การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จ

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545: 70-72) กล่าวว่าวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ มีค่านิยมที่เน้นในเรื่องการแข่งขัน ความสมบูรณ์แบบ การปฏิบัติเชิงรุก ความเฉลียวฉลาด ความริเริ่ม ส่วนบุคคล

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) มีค่านิยมที่มุ่งเน้นความมั่นคง การยอมรับจากภายนอก เน้นมุ่งการแข่งขัน ความสมบูรณ์แบบ ปฏิบัติเชิงรุก ความเฉลียวฉลาด และความริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งเน้นความคิดริเริ่มส่วนบุคคล มีวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน

2. ความเอื้ออาทร ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2526: 940-946) ได้แยกคำว่า เอื้ออาทรเป็นสองคำ คือ เอื้อกับ อาทร ซึ่งมีความหมายคล้ายกันและนำมารวมกันสามารถสื่อความหมายว่า เป็นความเอื้อเพื่อ มีน้ำใจ การใส่ใจ และการเอาใจใส่

พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์ (2527: 407) ได้ให้ความหมายของ คำว่าอาทร หมายถึง ความเอื้อเพื่อ ความเอาใจใส่

พระไพศาล วิสาโล (2543: 293) มีความเห็นว่า ความเอื้ออาทร คือ คีล หมายถึง ความประพฤติด้วยความเอื้ออาทรต่อกัน มีน้ำใจ และไม่ละเมิดผู้อื่น ตระหนักถึงหน้าที่ที่พึงมีต่อสังคม และกระทำโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

สรุป ความเอื้ออาทรคือ ความเต็มใจ ความเอาใจใส่ ความห่วงใย มีน้ำใจ มีจิตใจเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ หรือ เกื้อกูล มีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ มีความรอบคอบในการทำงาน

3. ความขยัน จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าความขยันตามนิยามของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะมีคุณลักษณะเหมือนกันกับ ความขยันหมั่นเพียร ได้มีนักการศึกษาหลายท่าน กล่าวถึงความขยันหมั่นเพียรไว้ดังนี้

กูต (Good.1973: 132) ให้ความหมายของความขยันหมั่นเพียรว่า หมายถึง ความมุ่งมั่นในการใช้ความมานะพยายามเพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง

เว็บสเตอร์ (Webster.1973: 281) ให้ความหมายของความขยันหมั่นเพียรว่า หมายถึงความพยายามอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ได้ผลสำเร็จในงานที่ทำด้วยความระมัดระวัง เอาใจใส่และอดุสาหะ

ราชบัณฑิตยสถาน. (2542: 1257) ให้ความหมายคำว่า หมั่น ขยัน คือ การกระทำหรือประพฤติบ่อย ๆ อย่างเป็นปรกติสม่ำเสมอ เช่น หมั่นทำการบ้าน หมั่นมาหาความรู้

นวลละออ แสงสุข (2544: 19) ให้ความหมายความขยันหมั่นเพียรว่า หมายถึง ความมานะพยายามเอาใจใส่ต่องานด้วยความกระตือรือร้น ไม่นิ่งเฉยให้เวลาว่างไปโดยเปล่าประโยชน์และมีได้ย่อทอดอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมายหรือความต้องการ

พระธรรมปิฎก. (ประยุทธ์ ปยุตฺโต. 2545: 769) วิริยะ (ในอิทธิบาท 4) ความเพียร ได้แก่ ความอาจหาญ แกล้วกล้า บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นไหวกลัวต่ออุปสรรค และความยากลำบาก เมื่อรู้ว่าสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้วแม้ได้ยินว่าจุดหมายนั้นจะบรรลุถึงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจใช้เวลายาวนานเท่านี้ปี เท่านี้เดือน เขาก็ไม่ท้อถอย กลับเห็นเป็นสิ่งที่ท้าทายที่เขาจะเอาชนะได้ด้วยความสำเร็จ ส่วนผู้ขาดความมั่นเพียรอยากจะบรรลุความสำเร็จ แต่พอได้ยินว่าต้องใช้เวลาเป็นกี่ปีกี่เดือนก็หมดแรง ถอยหลัง ถ้าอยู่ในระหว่างปฏิบัติจิตก็ฟุ้งซ่าน จิตใจวุ่นวาย ปฏิบัติให้ได้ผลยาก ฉะนั้นคนที่มีความเพียรเท่ากับมีแรงหนุน เวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่ มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย สมาธิก็เกิดขึ้นได้ เรียกว่า วิริยะสมาธิ พร้อมทั้งประธานสังขาร คือ ความเพียร สร้างสรรค์เข้าประกอบคู่ไปด้วยกัน

พระธรรมปิฎก. (ประยุทธ์ ปยุตฺโต. 2545: 880) วิริยะ (ในโพชฌงค์ 7) ความเพียรหมายถึง ความแกล้วกล้า เข้มแข็ง กระตือรือร้นในธรรม หรือสิ่งที่ปัญญาเห็นได้ อาจหาญในความดีมีกำลังใจ สู้กิจ บากบั่น รุดไปข้างหน้า ยึดจิตไว้ได้ ไม่ให้หลุดหลุดลอยหรือท้อแท้ พระธรรมปิฎก. (ประยุทธ์ ปยุตฺโต. 2545: 239) วิริยะ (ข้อ 5 ในบารมี 10) ความเพียร คือความแกล้วกล้า ไม่เกรงกลัวอุปสรรค พยายาม บากบั่น อุตสาหะ ก้าวหน้าไปเรื่อยไม่ทอดทิ้งธุระ

ณ ชนก มณเฑียร (2553: 50) ให้ความหมายความขยันหมั่นเพียรว่าหมายถึง ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ ความมุ่งมั่นอดทน เอาจริงเอาจังกับการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง ทำงานด้วยความตั้งใจ จิตใจจดจ่อ ทำงานอย่างเต็มที่ ทำงานเต็มเวลางานไม่หลบหลีกหนีงานที่กำลังทำ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถบริหารเวลา และทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

สรุป ความขยัน คือ การมีความมุ่งมั่น มีความวิริยะอุตสาหะ ปฏิบัติภาระงานอย่างเข้มแข็ง ไม่ปล่อยปละละเลย มีความจริงใจ ประพฤติตนสม่ำเสมอ ทำงานไม่ย่อท้อ ไม่เกียจคร้าน ไม่เกรงกลัวอุปสรรค มีความพยายาม บากบั่น อุตสาหะ ไม่ทอดทิ้งธุระ มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลาปรับเปลี่ยนเรียนรู้และ สามารถบริหารเวลาและทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้ง

4. ความยุติธรรม จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าความยุติธรรม ตามนิยามของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะมีคุณลักษณะเหมือนกันกับธรรมมาภิบาล ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

หวน พันธุพันธ์ (2549: 57) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล แยกได้เป็น 2 คำ คือ ธรรมะ หมายถึง ความดี ความถูกต้อง ความประพฤติดีประพฤติดชอบ ส่วนอภิบาล หมายถึง การปกครองบำรุงรักษา หรือการบริหาร ธรรมาภิบาล จึงหมายถึงการบริหารอย่างเป็นธรรม การบริหารจัดการที่ดี หรือบริหารอย่างสุจริตยุติธรรม ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Good governance ซึ่งถ้าคำแปลของสองคำนี้จะพบว่า คำว่า “Good” แปลว่า “ดี” และคำว่า Governance แปลว่า “การกำกับที่ดี การดูแลอย่างดี” ดังนั้น ธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงน่าจะหมายถึง หลักคิดสำหรับ การบริหารจัดการที่ดี เช่น ในองค์กรหรือในหน่วยราชการต่าง ๆ ไม่มีการฉ้อราษฎร์บังหลวง งานไม่ด้อยประสิทธิภาพ

สัมมา ทรนิตย (2553:162) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารการจัดการ ดูแล ประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปในทุก ๆ ด้าน และทุก ๆ ระดับ เพื่อให้มีการวางกรอบการทำงานอย่างเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ วิธีการ และมี เครื่องมือที่ก่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่ดีด้วยความเป็นธรรม เคารพสิทธิอย่างเสมอกัน มี ระบบและการใช้กฎหมายที่ยุติธรรม มีความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม มีความ โปร่งใส มีความคงเส้นคงวา สามารถตรวจสอบได้ รับรู้ได้ เมื่อตัดสินใจแล้วเปิดเผยเหตุผลได้ การใช้ อำนาจมีที่มาที่ไปอย่างเปิดเผย ชัดเจน และสามารถสั่งการได้อย่างไม่มีข้อจำกัด

ปฐกัญญาดา กาศย์ดัม (2555:16) ให้ความหมายว่าธรรมาภิบาล เป็นการบริหารจัดการ ที่ดี สร้างความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดประสิทธิภาพเน้นการเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ของสังคม ให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเป็นธรรมทั้งในด้านความคิดและด้านการปฏิบัติงาน มี จุดมุ่งหมายเดียวกันมีความเสมอภาค รับผิดชอบ โปร่งใสตรวจสอบได้ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เป็นหลัก อันจะเป็นหลักในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ มีความมั่นคงมีการพัฒนาที่ ยั่งยืนต่อไป

สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล เป็นการบริหารจัดการที่ดี หรือบริหารอย่างสุจริตยุติธรรม สร้าง ความเป็นธรรม ความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุและผล ความเสมอภาคในคน ทุกประเภท ไม่แบ่งแยกพวกเขาพวกเรา มีความเป็นธรรมทั้งในด้านความคิดและด้านการ ปฏิบัติงาน มีจุดมุ่งหมายเดียวกันมีความเสมอภาค มีความรับผิดชอบ โปร่งใสตรวจสอบได้ คำนึงถึง ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีความมั่นคงมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้างานวิจัยในประเทศที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำ แบบ ใฝ่บริการที่มีการสรุปผลในรูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

บังอร ไชยเผือก (2550) ได้ทำการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำแบบใฝ่บริการ โรงเรียน คาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 10 ด้าน ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยา รักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชน เพื่อศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัด คณะภคินีพระกุมารเยซู ใน 3 ด้าน คือ บรรยากาศห้องเรียน บรรยากาศนอกห้องเรียน และ บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับ ใช้ และบรรยากาศของโรงเรียน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับช่วงชั้น ของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะ ภคินีพระกุมารเยซู 3 โรงเรียน ปีการศึกษา 2549 จำนวน 103 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวม ข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้

มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 และบรรยาภาของโรงเรียนมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Anova) และการเปรียบเทียบรายคู่โดยการทดสอบเชฟเฟ (Scheffe test)

ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสร้าง มโนทัศน์ ความรับผิดชอบร่วมกัน การโน้มน้าวใจ การมองการณ์ไกล การฟัง การเฝ้าระวังรักษา การอุทิศตน เพื่อพัฒนาคน การสร้างกลุ่มชน การเห็นอกเห็นใจ และการตระหนักรู้

2. บรรยาภาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดี เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บรรยาภาของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม บรรยาภาห้องเรียน และบรรยาภาศนอกห้องเรียน

3. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการเปรียบเทียบบรรยาภาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูระดับช่วงชั้นต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

อนุวัฒน์ วิภาคารังคุณ (2553) ได้ทำการศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิตะเชนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใ้บริการของบริหารสถานศึกษา ในเครือมูลนิธิตะเชนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยใน 6 ด้าน ได้แก่ การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างสังคมชุมชน การแสดงออกทางคุณธรรม การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน และจำแนกตามคุณลักษณะของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูของสถานศึกษาจำนวน 328 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มาตราส่วนประเเมินค่า ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใ้บริการของบริหารใน 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใ้บริการของบริหารกับทัศนะต่อการทำงาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

สรายุทธ กันหลง (2553) ได้ทำการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำ แบบใ้บริการของบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบใ้บริการ โดยใช้ระเบียบวิธีการ วิจัยแบบผสม (Mixed-Methods) กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารในมหาวิทยาลัยจำนวน 260 คน และผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมและ

รายองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบหลักจากสูงไปหาต่ำ คือการสร้างความร่วมมือร่วมใจ การมีวิสัยทัศน์ และการคุ้มครองดูแลรักษา เมื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำ แบบไฟบริการของผู้บริหาร โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนี วัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ยืนยันสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้และจากการวิเคราะห์เนื้อหาพบว่าโมเดลยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นนั้น เป็นแกนกลางของการขับเคลื่อนภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่อยู่ในวงรอบของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมระดับ บุคคล ค่านิยมระดับกลุ่ม และค่านิยมระดับชุมชน/สังคม

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ ระดับการแสดงออกภาวะผู้นำ แบบไฟบริการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 926 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า สรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบไฟบริการในระดับมาก มีระดับ การแสดงออกในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการ อยู่ในระดับมากทุกปัจจัย คือความเชื่อถือ ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ และความซื่อสัตย์สุจริต โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งสี่ร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำ แบบไฟบริการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 80

สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช (2556) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานครวัฒนธรรมองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยายภาพองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร และ 2) ปัจจัย ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบให้บริการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูของสถานศึกษาเอกชนที่เปิดสอนทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา จำนวน 390 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม ประเมินค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยายภาพองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ บรรยายภาพองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้ง 3 ปัจจัยสามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำ แบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยรวมเฉลี่ยที่ร้อยละ 82.3

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศ พบว่ามีการทำวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฝบริการที่หลากหลาย ได้แก่คุณลักษณะภาวะผู้นำไฝบริการ การพัฒนาภาวะผู้นำไฝบริการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบไฝบริการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำไฝบริการของผู้บริหารกับทิศนะต่อการทำงาน มีความสัมพันธ์ ไปในทิศทางเดียวกัน การแสดงออกภาวะผู้นำแบบไฝบริการของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง และวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์กรและการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กันทางบวก

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบ ไฝบริการของผู้บริหารของสถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

แลมเบิร์ต (Lambert. 2004: Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฝบริการของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (The Servant Leadership Qualities of Principals, Organizational Climates, and Student Achievement: A Correlational Study) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนกับภาวะผู้นำแบบไฝบริการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยม เจตคติของผู้บริหาร และความสำเร็จด้านคุณภาพของสถานศึกษาโดยวัดจากผลการทดสอบตามมาตรฐานรวมถึงการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฝบริการกับบรรยากาศทั้งหมดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ของโรงเรียนมัธยมในรัฐฟลอริดา และได้ร่วมทำการควบคุมและวิเคราะห์ผล โดยสำนักงานสังคมและเศรษฐกิจ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำไฝบริการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนในระดับสูง และส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอีกด้วย

ทอมป์สัน (Thompson. 2005: Abstract) ได้ทำการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐและภาวะผู้นำแบบ ไฝบริการ (The Public School Superintendent and Servant Leadership) ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไฝบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพของการบริหารสถานศึกษา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสำรวจเชิงลึก ด้านโครงสร้าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ในลักษณะของคำถามปลายเปิดโดยได้นำแบบอย่างมาจากที่ใช้กับรัฐมินเนโซต้า (Minnesota) และรัฐวิสคอนซิน (Wisconsin) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารที่เคยเข้าร่วมการสนทนากับสมาคมผู้บริหารสถานศึกษาแห่งอเมริกัน หรือ The American Association of School Administrators (AASA) เป็นการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฝบริการทั้ง 10 ด้าน ได้แก่การเป็นผู้รับฟัง การเป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจ การบำรุงรักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวจิตใจ การมีมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล การให้การดูแล การมุ่งมั่นในการพัฒนาคน และการสร้างชุมชนที่นำมาใช้กับระบบการศึกษา และนำมาใช้เพื่อการอธิบายภาวะผู้นำไฝบริการใน สถานศึกษาของรัฐ รวมถึงการอธิบายความหมายของภาวะผู้นำ ในเชิงธุรกิจ และสภาพแวดล้อมทางการ ศึกษา ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษาทั้ง 4 แห่ง ที่เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพสูง ไม่เพียงแต่ผู้บริหารสูงสุดเท่านั้นที่มีรูปแบบภาวะผู้นำและการตัดสินใจที่

ถูกประเมินว่าเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการทั้ง 10 ด้านในระดับสูง รวมถึงกลุ่มคณะผู้ร่วมงานฝ่ายบริหารที่มีตำแหน่งในระดับหัวหน้าของสถานศึกษาเหล่านั้น ก็ได้รับการประเมินว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการด้วยเช่นกัน

แอนเดอร์สัน (Anderson. 2006: Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการในสถานศึกษาของรัฐเป็นกรณีศึกษา (Servant Leadership in Public Schools: A Case Study) วัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาผลกระทบของความเป็นผู้นำ แบบใฝ่บริการ ที่มีต่อการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของรัฐ ในระดับมัธยมศึกษา โดยระบุความหมายของพฤติกรรมผู้นำที่ชัดเจน และอิทธิพลของพฤติกรรมที่มีผลต่อองค์กร และบุคคลที่อยู่ภายในสถานศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำของลาบ (Laub) จากองค์การการประเมินภาวะผู้นำ หรือ Organization of Leadership Assessment (OLA) มาใช้กับบุคลากรของสถานศึกษาของรัฐแห่งหนึ่งในมิด เวสเทิร์น (Midwestern) คำตอบจากผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกนำมาวิเคราะห์ตามการใช้ subscale ของเครื่องมือ คือการหาคุณค่าและการพัฒนาคน การแสดงออกถึงการมีคุณธรรมขั้นสูง การสร้างสังคม ชุมชน และการแบ่งปันความเป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการให้และการแบ่งปันความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับสูงสุด การปฏิบัติของผู้นำแบบใฝ่บริการในการสร้างชุมชนและการแสดงออกถึงการมี คุณธรรมขั้นสูงได้ระดับรองลงมาตามลำดับ การปฏิบัติในเรื่องการเห็นคุณค่าและการพัฒนาคนเป็นพฤติกรรมของการเป็นผู้นำ ที่อยู่ในระดับต่ำสุด จากการสัมภาษณ์ การสังเกต และจากเอกสารที่เก็บรวบรวมได้ เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการนั้นได้รับการนิยามอย่างไร ในบริบทของสถานศึกษาของรัฐ และในบริบทดังกล่าว คำว่าผู้นำใฝ่บริการนั้น ถูกมองว่าเป็นอย่างไร ใจความหลักของนิยามขององค์กรได้ผ่านกระบวนการ และเชื่อมโยงให้เข้ากับเป้าหมายของบุคคล การวิจัยครั้งนี้ผลของพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อองค์กรและบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรในเชิงบวก

แบล็ก (สรายุทธ กันหลง. 2553: 78 อ้างอิงจาก Black. 2007) ได้ทำการศึกษาในเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ และบรรยากาศของโรงเรียน (A Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate) เพื่อวัดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ใช้วิธีแบบผสมเพื่อหาความสัมพันธ์ ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการ และการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษากับครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูที่สอนเต็มเวลาจำนวน 231 คน และผู้นำสถานศึกษาจำนวน 15 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และบรรยากาศโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ

เชริท (Cerit. 2011: Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู (The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction) เป็นการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นครูจำนวน 595 คน จากสถานศึกษาในระดับประถมจำนวน 29 แห่งในจังหวัดติซเจ ประเทศตุรกี เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำใฝ่บริการ เป็นเครื่องมือที่

พัฒนามาจากของลอบ (Laub) ส่วนเครื่องมือที่ใช้วัดความพึงพอใจในการทำงานของครู เป็นการนำเครื่องมือที่พัฒนามาจากของโมห์рман (Mohrman et al.) สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ ความสัมพันธ์ และวิเคราะห์ค่าถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู และสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของครู

จากการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลของพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อองค์การและบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การในเชิงบวกและภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนในระดับสูง

จากการศึกษางานวิจัยเอกสารทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ ของบุคคลในองค์การ สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่มียุทธลักษณะภาวะของผู้นำแบบใฝ่บริการ จะสามารถขับเคลื่อนและพัฒนาองค์การ ไปในทิศทางที่ต้องการ และส่งผลต่อองค์การและบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การในเชิงบวกด้วย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำฝ่ายบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ในปี 2558 จำนวน 25 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,863 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ในปี 2558 จำนวน 320 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) หลังจากนั้นผู้วิจัย นำไป สุ่ม แบบ บ แบ่ง ชั้น ภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) ในการแบ่ง โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling) โดยการ จับสลาก ดังตาราง

ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนขนาดเล็ก	3	36	6
โรงเรียนขนาดกลาง	5	214	37
โรงเรียนขนาดใหญ่	17	1,613	277
รวม	25	1,863	320

ที่มา: (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 2558: ออนไลน์)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยได้ประมวลแนวคิดที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำฝ่ายบริการ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

แบบสอบถาม มีลักษณะ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เกี่ยวกับสถานภาพของครู ประกอบด้วยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดย อาศัยการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี วัฒนธรรมองค์กร 4 ด้าน คือ ด้านองค์กรที่มีชีวิต ด้านความเอื้ออาทร ด้านความขยัน ด้านความยุติธรรม ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งมี

เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มากที่สุด	ให้	5 คะแนน
มาก	ให้	4 คะแนน
ปานกลาง	ให้	3 คะแนน
น้อย	ให้	2 คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	1 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำไฟบริการ 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการฟัง 2) ด้านการเห็นอกเห็นใจ 3) ด้านการเยียวยารักษา 4) ด้านการตระหนักรู้ 5) ด้านการโน้มน้าวใจ 6) ด้านการสร้างมโนทัศน์ 7) ด้านการมองการณ์ไกล

8) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน 9) ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล 10) ด้านการสร้างกลุ่มชน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มากที่สุด	ให้	5 คะแนน
มาก	ให้	4 คะแนน
ปานกลาง	ให้	3 คะแนน
น้อย	ให้	2 คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	1 คะแนน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลำดับขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี เนื้อหา และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรการและภาวะผู้นำไฟบริการของครู ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง แบบสอบถาม
2. กำหนดขอบเขตการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำไฟบริการของครู ในโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร 4 ด้าน คือ 1) ด้านองค์กรที่มีชีวิต 2) ด้านความเอื้ออาทร 3) ด้านความขยัน 4) ด้านความยุติธรรม และแบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำไฟบริการของครู 10 ด้าน คือ 1) ด้านการฟัง 2) ด้านการเห็นอกเห็นใจ 3) ด้านการเยียวยารักษา 4) ด้านการตระหนักรู้ 5) ด้านการโน้มน้าวใจ 6) ด้านการสร้างมโนทัศน์ 7) ด้านการมองการณ์ไกล 8) ด้านความรับผิดชอบ ร่วมกัน 9) ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล 10) ด้านการสร้างกลุ่มชน
3. เสนอเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) หรือความสอดคล้องของข้อความกับนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence, IOC) โดยได้ค่าระหว่าง 0.06-1.00 แล้วนำแบบสอบถามมาปรับแก้ไขเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับแก้ไขให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบคุณภาพ

เครื่องมืออีกครั้งก่อนจะนำไปทดลองต่อไป

4. นำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach, 1984: 169) ได้ค่าความเชื่อมั่น .96

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาไปจัดทำชุด แบบสอบถามฉบับจริง นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อนำไปขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังสถานศึกษาต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 15 โรงเรียน จำนวน 320 ฉบับ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 320 ฉบับ ในสภาพสมบูรณ์
3. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามภายหลังจากเก็บรวบรวม ข้อมูล

4. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดการข้อมูล

- 1.1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
- 1.2. นำแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์ทุกฉบับมาให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้
- 1.3. นำข้อมูลที่ตรวจสอบเรียบร้อยแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ดังนี้

- 2.1. แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ

2.2. แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำให้บริการของครู
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตามความคิดเห็นของครูด้านโดยการหาค่าเฉลี่ยและ
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายด้านและรายข้อ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย
ของแบบสอบถาม ใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2543: 100)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร/ภาวะผู้นำให้บริการ
ของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร/ภาวะผู้นำใ้
บริการของครู อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร/ภาวะผู้นำใ้บริการ
ของครู อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร/ภาวะผู้นำใ้บริการ
ของครู อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร/ภาวะผู้นำใ้บริการ
ของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3. หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำให้บริการของครู
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา
เขต 6 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation
Coefficient) โดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ กล่าวคือ ถ้าเป็นไปในทางบวก แสดงว่าตัว
แปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน การพิจารณาระดับความสัมพันธ์กันนั้นพิจารณา
จากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ตามเกณฑ์ของซูครี วงศ์รัตน์ (2544: 316) ดังนี้

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่า สูงกว่า .90 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่า .90-.71 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่า .70-.31 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่า ต่ำกว่า .30 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่า 0 แสดงว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean, $\bar{X}$)

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.)

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

- ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ที่มุ่งวัด (Index of Item-Objective Congruence, IOC)

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

3.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำไปบริการของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ t-test (Independent)

3.2 หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำไปบริการ ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยใช้สถิติหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่าง ๆ ในการแปลความหมาย ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงจาก t
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
X_{tot}	แทน	วัฒนธรรมองค์การ
X_1	แทน	ด้านองค์กรที่มีชีวิต
X_2	แทน	ด้านความเอื้ออาทร
X_3	แทน	ด้านความขยัน
X_4	แทน	ด้านความยุติธรรม
Y_{tot}	แทน	ภาวะผู้นำไฟบริการของครู
Y_1	แทน	ด้านการฟัง
Y_2	แทน	ด้านการเห็นอกเห็นใจ
Y_3	แทน	ด้านการเยียวยารักษา
Y_4	แทน	ด้านการตระหนักรู้
Y_5	แทน	ด้านการโน้มน้าวใจ
Y_6	แทน	ด้านการสร้างมโนทัศน์
Y_7	แทน	ด้านการมองเห็นไกล
Y_8	แทน	ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน
Y_9	แทน	ด้านการอุทิศตนเพื่องานพัฒนาคน
Y_{10}	แทน	ด้านการสร้างกลุ่มชน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาครั้งนี้เรื่องความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำ
ไฝบริการของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์
ข้อมูล 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษา วัฒนธรรมองค์กร และ ภาวะผู้นำไฝบริการของครู ในโรงเรียน
มัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำไฝบริการของครู ในโรงเรียน
มัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำไฝบริการของ
ครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา		
1. ปริญญาตรี	219	68.44
2. สูงกว่าปริญญาตรี	101	31.56
รวม	320	100.00
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
1. ไม่เกิน 5 ปี	136	42.50
2. มากกว่า 5 ปี	184	57.50
รวม	320	100.00

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า ครูกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ
จำนวน 320 คน มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 68.44 สูงกว่าปริญญา
ตรี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 31.56 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน
136 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปี จำนวน 184 คน คิดเป็น
ร้อยละ 57.50

ตอนที่ 2 ผลการศึกษา วัฒนธรรมองค์กร และ ภาวะผู้นำบริการของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

วัฒนธรรมองค์กร	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านองค์กรที่มีชีวิต	3.96	0.56	มาก
ด้านความเอื้ออาทร	4.00	0.62	มาก
ด้านความขยัน	4.23	0.48	มาก
ด้านความยุติธรรม	3.94	0.66	มาก
รวม	4.03	0.48	มาก

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.03, S.D. = .48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ความขยัน ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = .48)ความเอื้ออาทร ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = .62) องค์กรที่มีชีวิต ($\bar{X}$ = 3.96, S.D. = .56) ความยุติธรรม ($\bar{X}$ = 3.94, S.D. = .66)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรม
องค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านองค์กรที่มีชีวิต รายด้านและรายข้อ

ด้านองค์กรที่มีชีวิต	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงเรียนของท่านมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงปรับตัวอยู่เสมอ	4.13	0.69	มาก
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.88	0.75	มาก
3. ท่านจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร	4.11	0.66	มาก
4. ท่านมีอิสระในการพัฒนากระบวนการทำงาน	3.88	0.78	มาก
5. ครูในโรงเรียนของท่านมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง	3.77	0.85	มาก
6. โรงเรียนมีการสนับสนุนครูในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม	3.97	0.77	มาก
รวม	3.96	0.56	มาก

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านองค์กรที่มีชีวิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.96, S.D. = .56) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ โรงเรียนของท่านมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงปรับตัวอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 4.13, S.D. = .69)ท่านจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร ($\bar{X}$ = 4.11, S.D. = .66)โรงเรียนมีการสนับสนุนครูในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม($\bar{X}$ = 3.97, S.D. = .77)ท่านมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\bar{X}$ = 3.88, S.D. = .75)ท่านมีอิสระในการพัฒนากระบวนการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.88, S.D. = .78)ครูในโรงเรียนของท่านมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง ($\bar{X}$ = 3.77, S.D. = .85)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรม
องค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านความเอื้ออาทร รายด้านและรายข้อ

ด้านความเอื้ออาทร	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ครูในโรงเรียนของท่านมีความเอาใจใส่ห่วงใย มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันเสมอ	3.99	0.78	มาก
2. ท่านได้รับความสำคัญจากเพื่อนร่วมงาน	4.03	0.78	มาก
3. ท่านสามารถตัดสินใจในการทำงานได้ตามความเหมาะสม	4.01	0.68	มาก
4. ท่านปรึกษาผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลาเมื่อมีปัญหาในการทำงาน	3.99	0.85	มาก
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค	3.99	0.82	มาก
รวม	4.00	0.62	มาก

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านความเอื้ออาทรอยู่โดยภาพรวมในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = .62) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ท่านได้รับความสำคัญจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}$ = 4.03, S.D. = .78)ท่านสามารถตัดสินใจในการทำงานได้ตามความเหมาะสม ($\bar{X}$ = 4.01, S.D. = .68)ครูในโรงเรียนของท่านมีความเอาใจใส่ห่วงใย มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันเสมอ ($\bar{X}$ = 3.99, S.D. = .78)ท่านปรึกษาผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลาเมื่อมีปัญหาในการทำงาน($\bar{X}$ = 3.99, S.D. = .85)ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค($\bar{X}$ = 3.99, S.D. = .82)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรม
องค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านความขยัน อดทนและรายข้อ

ด้านความขยัน	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ท่านมีความวิริยะอุตสาหะในการปฏิบัติภาระงานอย่างเข้มแข็ง	4.34	0.58	มาก
2. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย	4.28	0.60	มาก
3. ท่านยินดีที่จะแก้ปัญหาเสมอเมื่อเจออุปสรรค	4.27	0.64	มาก
4. ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.20	0.62	มาก
5. ท่านมักจะนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น	4.06	0.67	มาก
รวม	4.23	0.48	มาก

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านความขยันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = .48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ท่านมีความวิริยะอุตสาหะในการปฏิบัติภาระงานอย่างเข้มแข็ง ($\bar{X}$ = 4.34, S.D. = .58) ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = .60) ท่านยินดีที่จะแก้ปัญหาเสมอเมื่อเจออุปสรรค ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = .64) ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = .62) ท่านมักจะนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น ($\bar{X}$ = 4.06, S.D. = .48)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านความยุติธรรม รายด้านและรายข้อ

ด้านความยุติธรรม	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. สถานศึกษามีระบบการทำงานที่ยึดหลักความยุติธรรม	3.97	0.76	มาก
2. มีการปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรด้วยความชอบธรรม	4.01	0.76	มาก
3. บุคลากรทุกคนได้รับความเสมอภาคตามสิทธิและหน้าที่	4.00	0.77	มาก
4. ท่านมีสิทธิ์ แสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง	3.97	0.77	มาก
5. ท่านเรียกร้องความเป็นธรรมในการทำงานได้	3.80	0.83	มาก
6. ท่านมั่นใจในความเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา	3.92	0.83	มาก
7. ท่านมั่นใจในความโปร่งใสขององค์กร	3.88	0.82	มาก
รวม	3.94	0.66	มาก

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านความยุติธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.94$, S.D. = .66) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ มีการปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรด้วยความชอบธรรม ($\bar{X}= 4.01$, S.D. = .76) บุคลากรทุกคนได้รับความเสมอภาคตามสิทธิและหน้าที่ ($\bar{X}= 4.00$, S.D. = .77) สถานศึกษามีระบบการทำงานที่ยึดหลักความยุติธรรม ($\bar{X}= 3.97$, S.D. = .76) ท่านมีสิทธิ์ แสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X}= 3.97$, S.D. = .77) ท่านมั่นใจในความเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา ($\bar{X}= 3.92$, S.D. = .83) ท่านมั่นใจในความโปร่งใสขององค์กร ($\bar{X}= 3.88$, S.D. = .82) ท่านเรียกร้องความเป็นธรรมในการทำงานได้ ($\bar{X}= 3.80$, S.D. = .83)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

ภาวะผู้นำให้บริการของครู	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการฟัง	4.27	0.45	มาก
ด้านการเห็นอกเห็นใจ	4.17	0.47	มาก
ด้านการเยียวยารักษา	4.06	0.53	มาก
ด้านการตระหนักรู้	4.18	0.49	มาก
ด้านการโน้มน้าวใจ	4.04	0.57	มาก
ด้านการสร้างมโนทัศน์	3.87	0.61	มาก
ด้านการมองการณ์ไกล	3.92	0.62	มาก
ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน	4.19	0.53	มาก
ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน	4.06	0.56	มาก
ด้านการสร้างกลุ่มชน	4.15	0.53	มาก
รวม	4.09	0.41	มาก

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการของครู ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ แสดงให้เห็นว่า ระดับภาวะผู้นำให้บริการของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D. = 0.41) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำให้บริการของครูอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ การฟัง ($\bar{X}=4.27$, S.D. = .45) ความรับผิดชอบร่วมกัน ($\bar{X}=4.19$, S.D. = .53) การตระหนักรู้ ($\bar{X}=4.18$, S.D. = .49) การเห็นอกเห็นใจ ($\bar{X}=4.17$, S.D. = .47) การสร้างกลุ่มชน ($\bar{X}=4.15$, S.D. = .53) การเยียวยารักษา ($\bar{X}=4.06$, S.D. = .53) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ($\bar{X}=4.06$, S.D. = .56) การโน้มน้าวใจ ($\bar{X}=4.04$, S.D. = .57) การมองการณ์ไกล ($\bar{X}=3.92$, S.D. = .62) การสร้างมโนทัศน์ ($\bar{X}=3.87$, S.D. = .61)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการฟัง รายด้าน และรายข้อ

ด้านการฟัง	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ท่านพร้อมรับฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้ว่าเขาจะมีความคิดหรือทัศนคติที่แตกต่างกับความคิดของท่าน	4.27	0.58	มาก
2. เมื่อมีปัญหาท่านจะตั้งใจฟังรายละเอียดของปัญหาด้วยความเอาใจใส่อย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใด ๆ ในการแก้ปัญหา	3.21	0.56	มาก
3. ท่านพร้อมที่จะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ เพื่อได้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	4.29	0.61	มาก
4. ท่านไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร	4.24	0.72	มาก
5. ท่านยินดีรับความฟังมติของกลุ่มโดยนำมาเป็นข้อมูลก่อนตัดสินใจ	4.32	0.65	มาก
รวม	4.27	0.45	มาก

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครู ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการฟังโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27$, S.D. = .45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ท่านยินดีรับความฟังมติของกลุ่มโดยนำมาเป็นข้อมูลก่อนตัดสินใจ ($\bar{X}=4.32$, S.D. = .65)ท่านพร้อมที่จะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ เพื่อได้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{X}=4.29$, S.D. = .61)ท่านพร้อมรับฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดด้วยใจที่เปิดกว้างแม้ว่าเขาจะมีความคิดหรือทัศนคติที่แตกต่างกับความคิดของท่าน($\bar{X}=4.27$, S.D. = .58) ท่านไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร ($\bar{X}=4.24$, S.D. = .72)เมื่อมีปัญหาท่านจะตั้งใจฟังรายละเอียดของปัญหาด้วยความเอาใจใส่อย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใด ๆ ในการแก้ปัญหา ($\bar{X}=3.21$, S.D. = .56)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการเห็นอกเห็นใจรายด้าน และรายข้อ

ด้านการเห็นอกเห็นใจ	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ท่านพยายามเข้าใจผู้อื่น	4.26	0.62	มาก
2. ท่านเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.27	0.65	มาก
3. ท่านปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.25	0.66	มาก
4. ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.16	0.62	มาก
5. ท่านไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน	4.00	0.70	มาก
6. ท่านสามารถยอมรับความจำกัดของผู้อื่น	4.09	0.64	มาก
รวม	4.17	0.47	มาก

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครู ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการเห็นอกเห็นใจโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.17, S.D. = .47) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ท่านเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = .65) ท่านพยายามเข้าใจผู้อื่น ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = .62) ท่านปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = .66) ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}$ = 4.16, S.D. = .62) ท่านสามารถยอมรับความจำกัดของผู้อื่น ($\bar{X}$ = 4.09, S.D. = .64) ท่านไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = .70)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการเยียวยารักษารายด้าน และรายข้อ

ด้านการเยียวยารักษา	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ท่านให้กำลังใจในการให้ผู้อื่นพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	4.18	0.69	มาก
2. ท่านส่งเสริมให้ผู้อื่นพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	4.09	0.63	มาก
3. ท่านยินดีให้ผู้อื่นเข้ามาปรึกษาปัญหาด้านการงานและปัญหาส่วนตัว	4.17	0.73	มาก
4. ท่านเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง แม้ในสิ่งที่เขาไม่สามารถอธิบายได้ด้วยคำพูด	3.92	0.77	มาก
5. ท่านแสดงความสนใจผู้อื่นเพื่อจะนำสิ่งที่ดีที่สุดให้กับเขา	4.02	0.68	มาก
6. ท่านช่วยกระตุ้นให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงจากความกังวลต่าง ๆ ในทางที่ดีขึ้น	3.97	0.66	มาก
รวม	4.06	0.53	มาก

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครู ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการเยียวยารักษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.06, S.D. = .53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ท่านให้กำลังใจในการให้ผู้อื่นพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ = 4.18, S.D. = .69)ท่านยินดีให้ผู้อื่นเข้ามาปรึกษาปัญหาด้านการงานและปัญหาส่วนตัว ($\bar{X}$ = 4.17, S.D. = .73)ท่านส่งเสริมให้ผู้อื่นพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ = 4.09, S.D. = .63)ท่านแสดงความสนใจผู้อื่นเพื่อจะนำสิ่งที่ดีที่สุดให้กับเขา ($\bar{X}$ = 4.02, S.D. = .68)ท่านช่วยกระตุ้นให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงจากความกังวลต่าง ๆ ในทางที่ดีขึ้น ($\bar{X}$ = 3.97, S.D. = .66)ท่านเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นอย่างลึกซึ้งแม้ในสิ่งที่เขาไม่สามารถอธิบายได้ด้วยคำพูด ($\bar{X}$ = 3.92, S.D. = .77)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการตระหนักรู้ รายด้านและรายข้อ

ด้านการตระหนักรู้	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ท่านพิจารณาไตร่ตรองในสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุมีผล	4.12	0.66	มาก
2. ท่านยอมรับในข้อจำกัดของตน	4.17	0.65	มาก
3. ท่านกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน	4.30	0.64	มาก
4. ท่านกล้าเผชิญกับปัญหา	4.19	0.69	มาก
5. ท่านมีการตื่นรู้อยู่เสมอ	4.04	0.70	มาก
6. ท่านไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้	4.25	0.64	มาก
รวม	4.18	0.49	มาก

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครู ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการตระหนักรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.18, S.D. = .49) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ท่านกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = .64)ท่านไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้ ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = .64)ท่านกล้าเผชิญกับปัญหา ($\bar{X}$ = 4.19, S.D. = .69)ท่านยอมรับในข้อจำกัดของตน ($\bar{X}$ = 4.17, S.D. = .65)ท่านพิจารณาไตร่ตรองในสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุมีผล($\bar{X}$ = 4.12, S.D. = .66)ท่านมีการตื่นรู้อยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 4.04, S.D. = .70)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการโน้มน้าวใจ รายด้านและรายข้อ

ด้านการโน้มน้าวใจ	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ท่านพูดโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ	3.92	0.72	มาก
2. ท่านพยายามสร้างความเห็นพ้องให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันแบบประชาธิปไตย	4.17	0.67	มาก
3. ท่านพยายามอย่างจริงจังในการเสนอความคิดที่ท้าทาย	4.10	0.74	มาก
4. ท่านสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ	4.02	0.74	มาก
5. ท่านกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด เท่าที่สามารถทำได้	4.01	0.69	มาก
รวม	4.04	0.57	มาก

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครู ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการโน้มน้าวใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.04, S.D. = .57) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ท่านพยายามสร้างความเห็นพ้องให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันแบบประชาธิปไตย ($\bar{X}$ = 4.17, S.D. = .67)ท่านพยายามอย่างจริงจังในการเสนอความคิดที่ท้าทาย ($\bar{X}$ = 4.10, S.D. = .74)ท่านสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ ($\bar{X}$ = 4.02, S.D. = .74)ท่านกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด เท่าที่สามารถทำได้ ($\bar{X}$ = 4.01, S.D. = .69)ท่านพูดโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X}$ = 3.92, S.D. = .72)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการสร้างมโนทัศน์รายด้านและรายข้อ

ด้านการสร้างมโนทัศน์	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ท่านมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาขององค์กรในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง	3.82	0.78	มาก
2. ท่านกระตุ้นให้ผู้อื่นมีการสร้างเป้าหมายขององค์กรที่เป็นไปได้ชัดเจน	3.78	0.77	มาก
3. ท่านสามารถสร้างเสริมให้ผู้อื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.81	0.74	มาก
4. ท่านพยายามจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองปัญหา	4.06	0.67	มาก
รวม	3.87	0.61	มาก

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครู ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการสร้างมโนทัศน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.87, S.D. = .61) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ท่านพยายามจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองปัญหา ($\bar{X}$ = 4.06, S.D. = .67)ท่านมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาขององค์กรในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง ($\bar{X}$ = 3.82, S.D. = .78)ท่านสามารถสร้างเสริมให้ผู้อื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X}$ = 3.81, S.D. = .74)ท่านกระตุ้นให้ผู้อื่นมีการสร้างเป้าหมายขององค์กรที่เป็นไปได้ชัดเจน ($\bar{X}$ = 3.78, S.D. = .77)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านการมองเห็นไกล รายด้าน และรายข้อ

ด้านการมองเห็นไกล	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ท่านมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญขององค์กร	3.95	0.73	มาก
2. ท่านสามารถคาดการณ์ถึงอุปสรรคต่างๆที่อาจเกิดขึ้น	3.90	0.76	มาก
3. ท่านสามารถวางแผนล่วงหน้า และให้แนวทาง การปฏิบัติแก่ผู้อื่นได้ อย่างเหมาะสม โดยใช้ข้อมูลที่ผ่านมา	3.94	0.73	มาก
4. ท่านสามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	3.90	0.74	มาก
รวม	3.92	0.62	มาก

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครู ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการมองเห็นไกลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.92, S.D. = .62)และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ท่านมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญขององค์กร ($\bar{X}$ = 3.95, S.D. = .73)ท่านสามารถวางแผนล่วงหน้าและให้แนวทางการปฏิบัติแก่ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมโดยใช้ข้อมูลที่ผ่านมา ($\bar{X}$ = 3.94, S.D. = .73)ท่านสามารถคาดการณ์ถึงอุปสรรคต่างๆที่อาจเกิดขึ้น ($\bar{X}$ = 3.90, S.D. = .76)ท่านสามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ($\bar{X}$ = 3.90, S.D. = .74)

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการด้านความรับผิดชอบร่วมกัน รายด้านและรายข้อ

ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ท่านอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน	4.23	0.64	มาก
2. ท่านพร้อมที่จะรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น	4.21	0.67	มาก
3. ท่านทำให้ผู้อื่นไว้วางใจและเชื่อใจ	4.12	0.65	มาก
4. ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จขององค์กร	4.17	0.65	มาก
5. ท่านพยายามอย่างจริงจังยอมสละตนเพื่อการช่วยเหลือให้บุคคลอื่นมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	4.22	0.68	มาก
รวม	4.19	0.53	มาก

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครู ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านความรับผิดชอบร่วมกันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.19, S.D. = .53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ท่านอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = .64) ท่านพยายามอย่างจริงจังยอมสละตนเพื่อการช่วยเหลือให้บุคคลอื่นมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.22, S.D. = .68) ท่านพร้อมที่จะรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น ($\bar{X}$ = 4.21, S.D. = .67) ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จขององค์กร ($\bar{X}$ = 4.17, S.D. = .65) ท่านทำให้ผู้อื่นไว้วางใจและเชื่อใจ ($\bar{X}$ = 4.12, S.D. = .65)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการอุทิศตนเพื่อ พัฒนาคน รายด้าน และรายข้อ

ด้านการอุทิศตนเพื่องานพัฒนาคน	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ท่านแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของเขา	4.10	0.66	มาก
2. ท่านแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของเพื่อนร่วมงาน เช่นติดตามดูแลส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพ	4.04	0.68	มาก
3. ท่านสนับสนุนให้มีทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอน	4.05	0.70	มาก
รวม	4.06	0.56	มาก

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครู ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการอุทิศตนเพื่องานพัฒนาคนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = .56) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ท่านแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของเขา ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = .66) ท่านสนับสนุนให้มีทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = .70)ท่านแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของเพื่อนร่วมงานเช่นติดตามดูแลส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .68)

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการสร้างกลุ่มชน รายด้าน และรายข้อ

ด้านการสร้างกลุ่มชน	n = 320		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ท่านพยายามสร้างความรู้สึถึงความเป็นกลุ่มชนเดียวกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน	4.07	0.66	มาก
2. ท่านปลุกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อแต่ละคนจะได้รับ ประสบการณ์ของความเอื้ออาทรให้เกิดขึ้นในองค์กร	4.10	0.67	มาก
3. ท่านพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังเพื่อให้ผู้อื่นได้รับความชื่นชม	4.22	0.67	มาก
4. ท่านสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติตามกฎหมายกติกาขององค์กร	4.23	0.60	มาก
รวม	4.15	0.53	มาก

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของครู ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ด้านการสร้างกลุ่มชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.15, S.D. = .53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ท่านสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติตามกฎหมายกติกาขององค์กร ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = .60)ท่านพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังเพื่อให้ผู้อื่นได้รับความชื่นชม ($\bar{X}$ = 4.22, S.D. = .67)ท่านปลุกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกันเพื่อแต่ละคนจะได้รับประสบการณ์ของความเอื้ออาทรให้เกิดขึ้นในองค์กร ($\bar{X}$ = 4.10, S.D. = .67) ท่านพยายามสร้างความรู้สึถึงความเป็นกลุ่มชนเดียวกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน ($\bar{X}$ = 4.07, S.D. = .66)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำใ้บริการของครู ในโรงเรียน
มัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตาราง 21 วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัด
สมุทรปราการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำใ้บริการของครู	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	p
	n =219		n =101			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
ด้านการฟัง	4.26	0.45	4.28	0.43	-.37	.71
ด้านการเชื่อมโยงบริบท	4.06	0.54	4.07	0.50	0.549	.59
ด้านการตระหนักรู้	4.19	0.52	4.16	0.44	.44	.66
ด้านการโน้มน้าวใจ	4.04	0.60	4.05	0.50	-.25	.80
ด้านการสร้างมโนทัศน์	3.85	0.63	3.91	0.56	-.90	.37
ด้านการมองการณ์ไกล	3.90	0.65	3.98	0.56	-1.14	.26
ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน	4.19	0.54	4.20	0.52	-.26	.80
ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน	4.04	0.57	4.11	0.53	-1.03	.30
ด้านการสร้างกลุ่มชน	4.15	0.53	4.15	0.51	-.01	.99
รวม	4.08	0.43	4.11	0.36	-.54	.59

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

จากตาราง 21 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัด
สมุทรปราการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 22 วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำไฝบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำไฝบริการของครู	ไม่เกิน 5 ปี		มากกว่า 5 ปี		t	p
	n =136		n =184			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
ด้านการฟัง	4.23	0.45	4.29	0.45	-1.20	.23
ด้านการเห็นอกเห็นใจ	4.10	0.47	4.23	0.47	-2.43*	.02
ด้านการเยียวยารักษา	3.98	0.51	4.12	0.54	-2.24*	.03
ด้านการตระหนักรู้	4.11	0.51	4.23	0.48	-2.11*	.04
ด้านการโน้มน้าวใจ	3.94	0.60	4.12	0.53	-2.72**	.01
ด้านการสร้างมโนทัศน์	3.75	0.61	3.95	0.60	-2.96***	.00
ด้านการมองการณ์ไกล	3.79	0.61	4.02	0.61	-3.29***	.00
ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน	4.10	0.53	4.26	0.52	-2.62**	.01
ด้านการอุทิศตนเพื่องานพัฒนาคน	3.98	0.55	4.12	0.56	-2.18*	.03
ด้านการสร้างกลุ่มชน	4.07	0.55	4.21	0.50	-2.34*	.02
รวม	4.01	0.41	4.15	0.40	-3.23***	.00

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

จากตาราง 22 แสดงให้เห็นว่าเมื่อวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำไฝบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวม พบว่ามีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีภาวะผู้นำไฝบริการด้านการเห็นอกเห็นใจ มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ($t=-2.43^*$) ครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีภาวะผู้นำไฝบริการด้านการเยียวยารักษา มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ($t=-2.24^*$) ครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีภาวะผู้นำไฝบริการด้านการตระหนักรู้ มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ($t=-2.11^*$) ครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีภาวะผู้นำไฝบริการด้านการโน้มน้าวใจ มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .01 ($t=-2.72^{**}$) ครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีภาวะผู้นำไฝบริการด้านการสร้างมโนทัศน์ มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .001 ($t=-2.96^{***}$) ครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีภาวะผู้นำไฝบริการด้านการมองการณ์ไกล มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .001 ($t=-3.29^{***}$) ครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีภาวะผู้นำไฝบริการด้านความรับผิดชอบร่วมกัน มากกว่าครูที่มี

ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .01 ($t = -2.62^{**}$) ครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีภาวะผู้นำไปบริการด้านการอุทิศตนเพื่องานพัฒนาคน มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ($t = -2.18^*$) ครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีภาวะผู้นำไปบริการด้านการสร้างกลุ่มชน มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ($t = -2.34^*$)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำไปบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไปบริการของครูกับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

ตัวแปร	ภาวะผู้นำไปบริการ										
	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₈	Y ₉	Y ₁₀	Y _{tot}
วัฒนธรรมองค์การด้าน											
1. ด้านองค์กรที่มีชีวิต (X ₁)	.26**	.28**	.28**	.28**	.48**	.45**	.42**	.31**	.42**	.39**	.47**
2. ด้านความเอื้ออาทร (X ₂)	.24**	.31**	.32**	.25**	.44**	.43**	.38**	.30**	.37**	.38**	.45**
3. ด้านความขยัน (X ₃)	.35**	.38**	.43**	.40**	.47**	.40**	.46**	.46**	.47**	.43**	.56**
4. ด้านความยุติธรรม (X ₄)	.19**	.24**	.20**	.21**	.38**	.36**	.33**	.26**	.32**	.30**	.37**
รวม (X _{tot})	.31**	.36**	.36**	.33**	.53**	.49**	.48**	.39**	.47**	.45**	.55**

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

จากตาราง 4.20 แสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวม วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ (X_{tot}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ภาวะผู้นำไปบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ (Y_{tot}) ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมองค์การรายด้านกับภาวะผู้นำไปบริการโดยรวมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ พบว่าวัฒนธรรมองค์การด้านองค์กรที่มีชีวิตมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำไปบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมในระดับปานกลาง ($r = .47$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 วัฒนธรรมองค์การด้านความเอื้ออาทร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำไปบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมในระดับปานกลาง ($r = .45$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 วัฒนธรรมองค์การด้านความขยัน มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำไปบริการของครูในโรงเรียน

มัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมในระดับปานกลาง ($r = .56$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัฒนธรรมองค์กรด้านความยุติธรรม มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำไปบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมในระดับปานกลาง ($r = .37$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การด้านองค์การที่มีชีวิต กับภาวะผู้นำไป
บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ รายข้อพบว่าวัฒนธรรมองค์การ ด้าน
องค์การที่มีชีวิตมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับภาวะผู้นำไปบริการ ด้านการโน้มน้าวใจในระดับสูง
ที่สุด ($r = .48$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับรองลงมา
กับภาวะผู้นำไปบริการด้านการสร้างมโนทัศน์ ($r = .45$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ
ภาวะผู้นำไปบริการด้านการมองการณ์ไกลด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ($r = .42$) อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การด้านความเอื้ออาทร กับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ รายข้อพบว่าวัฒนธรรมองค์การ ด้านความเอื้ออาทร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับภาวะผู้นำใ้บริการ ด้านการโน้มน้าวใจในระดับสูงที่สุด ($r = .44$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับรองลงมากับภาวะผู้นำใ้บริการด้านการสร้างมโนทัศน์ ($r = .43$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01และภาวะผู้นำใ้บริการด้านการมองเห็นโอกาสและด้านการสร้างกลุ่มชน($r = .38$)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรด้านความขยัน กับภาวะผู้นำไปบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ รายข้อพบว่าวัฒนธรรมองค์กร ด้านความขยันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับภาวะผู้นำไปบริการ ด้านการโน้มน้าวใจและด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ระดับสูงที่สุด ($r = .47$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับรองลงมากับภาวะผู้นำไปบริการด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ($r = .46$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำไปบริการด้านการเยียวยา รักษา ด้านการสร้างกลุ่มชน ($r = .43$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรด้านความยุติธรรม กับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ รายข้อพบว่าวัฒนธรรมองค์กร ด้านความยุติธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับภาวะผู้นำใ้บริการ ด้านการโน้มน้าวใจ ระดับสูงที่สุด ($r = .38$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับรองลงมา กับภาวะผู้นำใ้บริการด้านการสร้างมโนทัศน์ ($r = .36$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำใ้บริการด้านการมองการณ์ไกล ($r = .33$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการมีขั้นตอนและผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิจัย
7. อภิปรายผล
8. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ใน 4 ด้าน ได้แก่ด้านองค์กรที่มีชีวิต ด้านความเอื้ออาทร ด้านความขยัน ด้านความยุติธรรม
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการใน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเฝ้าระวังรักษา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และด้านการสร้างกลุ่มชน
3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการในปีการศึกษา 2558 จำนวน 25 โรงเรียนจำนวนทั้งสิ้น 1,863คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ได้แก่ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการในปีการศึกษา 2558 จำนวน 15 โรงเรียนจำนวนทั้งสิ้น 320 คน ซึ่งได้มาจากการ

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan.1970: 608) หลังจากนั้นผู้วิจัยนำไปสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) ในการแบ่ง โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยได้ประมวลแนวคิดที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำใ้บริการแบ่งออกเป็น3ตอนได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย ประกอบด้วยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยการศึกษา แนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร 4 ด้าน คือด้านองค์กรที่มีชีวิตด้านความเอื้ออาทร ด้านความขยันด้านความยุติธรรม ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำใ้บริการ 10 ด้าน คือ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเี่ยวยารักขา ด้านการตระหนักรู้ ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคล ด้านการสร้างกลุ่มชนลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับคือ มากที่สุดมาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

แบบสอบถามได้ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence, IOC)มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 0.60-1.00 หลังจากนั้นนำไปทดลองกับครูในโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสมุทรปราการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คนเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alphacoefficient) ตามวิธีของครอนบาค ผลการวิเคราะห์ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัย ถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการจำนวน 15 โรงเรียน
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ 15 โรงเรียน จำนวน 320 ฉบับ โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ด้วยตัวเอง
3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ 15 โรงเรียนโดยไปรับด้วยตัวเอง จากจำนวน 320 ฉบับได้รับแบบสอบถามกลับคืนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดจำนวน 320 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยคอมพิวเตอร์การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ใช้สถิติร้อยละการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำใฝ่บริการของครู วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean, $\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำใฝ่บริการของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ t-test (Independent) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ วิเคราะห์ด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี รองลงมามีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปี เป็นส่วนใหญ่ รองลงมา มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี

จากผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็น ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือความซื่อสัตย์ ความเอื้ออาทร องค์กรที่มีชีวิต ความยุติธรรม
2. ภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูอยู่ในระดับมากทุก

ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับคือ การฟัง ความรับผิดชอบร่วมกัน การตระหนักรู้ การเห็นอกเห็นใจ การสร้างกลุ่มชน การเฝ้าระวังรักษา การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน การโน้มน้าวใจ การมองการณ์ไกล การสร้างมโนทัศน์

3.ภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมพบว่า มีความแตกต่าง ยกเว้นด้านการฟัง โดยครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี

4.วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ (X_{tot}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ (Y_{tot}) ในระดับปานกลาง ($r=.55$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญและอภิปรายผลจากข้อมูลค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ อยู่ในระดับมากคือ ($\bar{X}=4.03$, S.D. = .48) ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาเป็นระบบสังคมที่มีระเบียบแบบแผน ความเชื่อ ค่านิยมของการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินผลครูผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ครูต้องสะท้อนออกในรูปแบบ ความวิริยะอุตสาหะ มุ่งเน้นให้สำเร็จตามเป้าหมาย พร้อมแก้ปัญหาเมื่อเจออุปสรรค ผู้บริหารเคารพในการตัดสินใจของครู พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสารและการได้รับปัจจัยต่างๆ ในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน มีความซื่อสัตย์สุจริต ความเอื้ออาทรต่อกันของครู และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอภิปรายได้ดังนี้

ด้านองค์กรที่มีชีวิต ครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.96$, S.D. = .56) ทั้งนี้เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการปรับเปลี่ยนนโยบายทางการศึกษาอยู่เสมอจึงทำให้บุคลากรมีการปรับตัวเพื่อพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพที่ถูกกำหนดไว้ และอาจเป็นเพราะเพื่อให้สถานศึกษามีภาพลักษณ์ที่ดี จึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และในยุคเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนจึงมีการสนับสนุนครูในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังที่ Draft. (2002: 27-28) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จไว้ว่า คือการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร การให้แข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งมั่น การเอาจริง เอาจัง การทำอะไรให้เร้าใจให้สมบูรณ์ได้ดีที่สุด การขยันขันแข็ง ในการทำงาน การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จ

ด้านความเอื้ออาทรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$, S.D. = .62) ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ครูในโรงเรียนมีการช่วยเหลือให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้คำแนะนำ ห่วงใยเมื่อเพื่อนร่วมงานมีปัญหาในการทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน และสามารถปรึกษาผู้บริหารได้เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ดังที่พระไพศาล วิสาโล (2543: 293) มีความเห็นว่าความเอื้ออาทรคือศีลหมายถึงความประพฤติด้วยความเอื้ออาทรต่อกันมีน้ำใจและไม่ละเมิดผู้อื่นตระหนักถึงหน้าที่ที่พึงมีต่อสังคมและกระทำโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

ด้านความขยัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.23$, S.D. = .48) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ จึงทำให้บุคลากรมีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และนำมาองค์การอยู่เสมอดังที่ Draft (2002: 27-28) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จไว้ว่า คือการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์การ การให้แข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุกรการมุ่งมั่นการเอาจริงเอาจัง การทำอะไรให้จริงจัง ให้สมบูรณ์ได้ดีที่สุด การขยันการทำงาน การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จ

ด้านความยุติธรรมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.94$, S.D. = .66) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีระบบการทำงานที่ยึดหลักความยุติธรรม มีความโปร่งใส จึงทำให้มีการปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์การด้วยความชอบธรรมทุกคนได้รับความเสมอภาคตามสิทธิและหน้าที่ และผู้บริหารยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นดังที่ปฐมนิยาดา กาพย์ดุ่ม(2555:16) ให้ความหมายว่าธรรมาภิบาลเป็นการบริหารจัดการที่ดีสร้างความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดประสิทธิภาพเน้นการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ของสังคมให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันมีความเป็นธรรมทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเดียวกันมีความเสมอภาครับผิดชอบ โปร่งใสตรวจสอบได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักอันจะเป็นหลักในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จมีความมั่นคงมีการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

2. ภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D. = .71) ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการเป็นผู้ที่เสียสละมีคุณธรรมสูง ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นๆ และไว้วางใจผู้ร่วมงานมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างเยี่ยมยอดในการทำงานกับผู้อื่นและ นำมาสู่การสร้างสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดขึ้นซึ่งสอดคล้องกับบังอร ไชยเผือก (2550) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบใฝ่บริการโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูผลการศึกษารูปได้ดังนี้ คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้แก่การสร้างมนทัศน์ความรับผิดชอบ

ร่วมกันการโน้มน้าวใจการมองการณ์ไกลการฟังการเฝ้าระวังวิชาการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนการสร้างกลุ่มชนการเห็นอกเห็นใจและการตระหนักรู้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอภิปรายได้ดังนี้

ด้านการฟังมีความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X}=4.27$, S.D. = .45) ทั้งนี้เนื่องจากเพราะการฟังเป็นสิ่งที่จำเป็นที่มีความสำคัญมากเพราะครูสามารถที่จะเข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้ร่วมงานจากการฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อเข้าใจจะสามารถปฏิบัติงานได้ตรงกับความสามารถนำไปสู่ผลสำเร็จของการทำงานตามที่ สมชาย เทพแสง และ อรจิรา เทพแสง (2549: 30-32) กล่าวว่า ผู้นำใฝ่บริการควรเป็นผู้รับฟังที่ดี ต้องเข้าใจปัญหาบุคลากรทั้งในเรื่องการทำงานและความรู้สึกส่วนตัว ยอมรับฟังความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรด้วยความตั้งใจและนำไปปรับปรุงการบริหารให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

ด้านการเห็นอกเห็นใจมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$, S.D. = .47) ทั้งนี้เนื่องจากการพยายามเข้าใจและยอมรับผู้ร่วมงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงานแม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตามเนื่องจากต้องการที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่างๆที่กำลังรุ่มรอมเรออยู่ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลการเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่ดี ดังที่ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 93) กล่าวว่า ผู้นำใฝ่บริการพยายามที่จะเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตนผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขาและนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

ด้านการเฝ้าระวังมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.06$, S.D. = .53) ทั้งนี้เนื่องจากครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ มักมีความเอื้ออาทรต่อกัน ให้กำลังใจและส่งเสริมให้ผู้อื่นพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ และเป็นที่ปรึกษาปัญหาด้านการงานและปัญหาส่วนตัวแก่เพื่อนร่วมงาน ดังที่เอเบล (Abel. 2002: 27) กล่าวว่าสิ่งที่สำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้ผู้นำใฝ่บริการคือความสามารถที่จะเฝ้าระวังตนเองและผู้อื่นได้การเฝ้าระวังเริ่มที่แต่ละคนและความสมบูรณ์ของบุคคลนั้นหมายถึงแต่ละคนมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นผู้นำใฝ่บริการต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริงและต้องมีความจริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริงไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการขององค์กรแต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละคนอย่างแท้จริง

ด้านการตระหนักรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$, S.D. = .49) ทั้งนี้เนื่องจากครูเห็นว่า กล้ายอมรับความผิดพลาดของตนกล้าเผชิญกับปัญหายอมรับในข้อจำกัดของตนซึ่งทำให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ดังที่เอเบล (Abel. 2002: 11) เน้นว่าการตระหนักรู้เรียกร้องการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือจากผู้นำนั้นหมายถึงความเชื่อถือว่าผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งและสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาและสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

ด้านการโน้มน้าวใจมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$, S.D. = .57) อาจเป็นเพราะครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการสามารถให้ผู้ร่วมงานคล้อยตาม และเชื่อใจ สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ และกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ดังที่ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 52; citing Wong. 2005.) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจหมายถึงหน้าที่ของผู้นำฝ่ายบริการคือการทำให้นุคลากรเชื่อใจในผู้นำมีใช้การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้นุคลากรปฏิบัติตามผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจคนได้จึงมีความสำคัญยิ่งการทำให้นุคลากรเชื่อใจในตัวผู้นำย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าการบังคับขู่เข็ญ

ด้านการสร้างมโนทัศน์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$, S.D. = .61) อาจเป็นเพราะครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการมีความคิดกว้างไกล สามารถมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาขององค์กรในทุกมิติอย่างลึกซึ้งและจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองปัญหาและสามารถนำจุดบกพร่องเหล่านั้นมาแก้ไขปัญหาได้ ดังที่ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 96) กล่าวว่า ผู้นำฝ่ายบริการมีความสามารถที่ฝันเรื่องใหญ่ (dream great dreams) สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กรการสร้างมโนทัศน์การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองการณ์ไกลไม่ใช่การมองเห็นปัญหาเพียงในแต่ละวันผู้นำต้องสามารถสมดุลการจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

ด้านการมองการณ์ไกลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$, S.D. = .62) ทั้งนี้เป็นเพราะครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อความเจริญขององค์กรสามารถวางแผนล่วงหน้า และให้แนวทาง การปฏิบัติแก่ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ดังที่ เอเบล (Abel. 2002: 15) กล่าวว่า การมองการณ์ไกลพร้อมทั้งการเตรียมการสำหรับอนาคตและการสร้างความคิด (มโนคติ) มีความคล้ายคลึงกันการมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบากผู้นำฝ่ายบริการได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการการตัดสินใจ เพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาทางด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด

ด้านความรับผิดชอบร่วมกันมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$, S.D. = .53) ทั้งนี้เป็นเพราะครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการเห็นว่าทุกคนในองค์กรต่างมีความสำคัญต่อองค์กรเท่ากันสามารถสร้างความเจริญเติบโตให้เกิดในองค์กรอันส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมดังที่ โรเบิร์ตกรีนลีฟ (Greenleaf. 1997) ให้มุมมองว่าทุกคนในสถาบันไม่ว่าจะเป็นเหล่าซือโอพ่นักงานผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ทุกคนต่างมีความสำคัญต่อสถาบันสามารถสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.06$, S.D. = .56) ทั้งนี้เป็นเพราะความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้นครูจึงเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอกด้วยเหตุนี้ครูจึงยอมอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสถาบันและครูยังตระหนักดีถึงความรับผิดชอบในการดูแลส่งเสริมความก้าวหน้าของ

ผู้ร่วมงานตลอดจนสนับสนุนให้มีทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอน ดังที่ ทอมป์สัน (Thompson. 2005: 95) กล่าวว่าผู้นำให้บริการเชื่อว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้นผู้นำให้บริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

ด้านการสร้างกลุ่มชนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15$, S.D. = .53) ทั้งนี้เป็นเพราะครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย กติกาขององค์กรและพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังเพื่อให้ผู้อื่นได้รับความชื่นชมดังที่ กรีนลีฟ (Greenleaf 2002: 37) ได้อธิบายความสำคัญของการสร้างกลุ่มว่าภายในกลุ่มเองเท่านั้นที่สามารถให้ความรักและการเยียวยาที่จำเป็นต่อการมีสุขภาพที่ดีได้กรีนลีฟ (as cited in Abel. 2002: 2) ได้ให้คำแนะนำว่าให้ก้าวที่ละก้าวเพื่อว่าทุกคนจะได้รับผลประโยชน์จากทุก ๆ ก้าวองค์กรใดที่วางรากฐานบนหลักการเช่นนี้จะมีศักยภาพก่อให้เกิดรางวัลตอบแทนอันยิ่งใหญ่แก่องค์กรเอง

3. ภาวะผู้นำให้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกันทั้งนี้เนื่องจากครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการต่างต้องการพัฒนาตนเอง พัฒนาสถานศึกษา และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล แต่เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำให้บริการของครูจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญคือผู้มีประสบการณ์สูง (มากกว่า 5 ปี) มีภาวะผู้นำให้บริการมากกว่าผู้มีประสบการณ์น้อย (ไม่เกิน 5 ปี) แสดงว่าหลังจากผ่านการทำงานมากขึ้นทำให้ได้เห็นความสำคัญและการใส่ใจของการให้บริการสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอรไชยเผือก (2550) ที่ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบให้บริการโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูในด้านผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูพบว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

4. วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ภาวะผู้นำให้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าหากโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดสมุทรปราการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีโรงเรียนมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงปรับตัวอยู่เสมอ ครูมีความขยันหมั่นเพียร มีความเอื้ออาทรต่อกัน ทำงานโดยยึดหลักความยุติธรรม ทุกคนได้รับความเสมอภาค จะมีผลทำให้ครูมีภาวะผู้นำให้บริการเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสรุปผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกของภาวะผู้นำแบบให้บริการในระดับมากมีระดับการแสดงออกในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการอยู่ในระดับมากทุกปัจจัยคือความเชื่อถือความคิดสร้างสรรค์การมีวิสัยทัศน์และความซื่อสัตย์สุจริต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนทั้ง 4 ด้านมีแนวโน้มต่อการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ดังนั้นเพื่อให้ครูมีการพัฒนาด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักการบริหารงานดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยจัดฝึกอบรมครู สนับสนุนให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงานในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงปรับตัวอยู่เสมอเพื่อสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน รวมไปถึงให้อิสระในการพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จขององค์กร

2. ผู้บริหารเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดกิจกรรมเสริม

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ครูในโรงเรียนมีความเอื้ออาทรต่อกัน มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ต่อครูเมื่อมีปัญหาในการทำงานสามารถปรึกษาผู้บริหารได้

3. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจแก่ครู-อาจารย์ในการตัดสินใจปฏิบัติงานและเชื่อว่าถ้าครูอาจารย์มีโอกาสเลือกทำงานตามต้องการแล้วผลงานจะออกมาดีซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และส่งผลให้ครูมีความวิริยะอุตสาหะในการปฏิบัติภาระงานอย่างเข้มแข็งมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย

4. โรงเรียนควรมีระบบการทำงานที่ยึดหลักความยุติธรรมปฏิบัติต่อครูในโรงเรียนด้วยความชอบธรรมโดยทุกคนได้รับความเสมอภาคตามสิทธิและหน้าที่นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้ครูสามารถแสดงความคิดเห็นได้

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำและของครู และในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจเฉพาะตัวแปรที่เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำใฝ่บริการของครู ดังนั้นหากมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีประโยชน์ในการอธิบายวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. ควรทำการศึกษาวิจัยและพัฒนา(research and development)โดยผลการศึกษาจากงานวิจัยนี้เป็นแนวทางเพื่อจัดโปรแกรมในการฝึกอบรมพัฒนาครูให้มี ภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูอันจะส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาต่อไป

3. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นที่คาดว่าจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ เช่นการพัฒนาตนเองของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นต้น





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ เอกนิธิเศรษฐ์. (2552). การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสังกัด
กรมชลประทาน เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
(การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ถ่ายเอกสาร
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำ ใ้ บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร. 133
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา
(ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และการประเมินภายนอกรอบ 3 (พิมพ์ครั้งที่ 6).
กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล. (2559). รูปแบบการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งเสริม
คุณลักษณะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21. รายงานการวิจัย ทนอดหนุนการวิจัยสถาบัน
ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและการวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บังอร ไชยเผือก. (2550). การศึกษาคูณลักษณะของผู้นำ แบบผู้รับใช้และบรรยากาศโรงเรียน
คาทอลิก สังกัดคณะพระกุมารเยซู. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประเวศ วะสี. (2540). การพัฒนาพลังสร้างสรรค์องค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน
- พร ภิเศก. (2546). วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน.
ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ภัทรจิตติ บุรีเพี้ย. (2555). ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership). สืบค้นเมื่อ 7 มีนาคม 2557,
จาก <http://kajubkajib.blogspot.com/2012/04/teacher-leadership.html>).
- เลขาธิการคุรุสภา สำนักงาน . (2555). มาตรฐานวิชาชีพครู. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- วรภัทร ภูเจริญ. 2549). เจาะลึกองค์กรเรียนรู้ และการบริหารความรู้: The Inner Path of Learning
Organization. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา.
- วันชัย มีชาติ. (2554). การบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. กรุงเทพฯ:
หจก. ทิพย์วิสุทธิ.

- วีรวัธ มาฆะศิริานนท์. (2549). องค์การเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์-เปอร์เน็ทบุ๊คส์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: บริษัทไดมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิร์ด
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ รศ.ด.(รัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สมชาย เทพแสง; และอรจิรา เทพแสง. (2549). ผู้นำยุคใหม่ หัวใจของการปฏิรูป (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: เกรท เอ็ดดูเคชั่น.
- สมประสงค์ เรือนไทย และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). วารสารวิชาการ Vol 16, No 25-26. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2556, สิงหาคม). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership). วิทยาจารย์ 112 (10): 89-92
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). เอกสารประกอบการประชุมประจำปี : ทิศทางแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11. ณ ห้องแกรนด์ไดมอนด์ บอลรูม ศูนย์แสดงสินค้า และการประชุม อิมแพ็ค . 6 สิงหาคม 2553; หน้า 1-31.
- สรายุทธ กันหลง. (2553). ยุทธศาสตร์ การพัฒนาภาวะผู้นำ ใ้ บริกรรรมมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ดุษฎีนิพนธ์ รศ.ด.(รัฐประศาสนศาสตร์). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. ถ่ายเอกสาร.
- เสนาะ ดิยาวาร์. (2544). หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2546). รูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิ่งค์
- สุรรัตน์ พัฒนธีร. (2552). ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อัศวิน เบญจพรณี. (2551). ภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์กรของหัวหน้างานการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิติถ์. วารสารวิจัยคณะวิทยาการจัดการ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุดรดิติถ์. ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 กุมภาพันธ์ 2551 หน้า1-7. ถ่ายเอกสาร.

- อนุวัฒน์ วิภาคธำรงคุณ. (2553). *การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเครื่องมือลัทธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- องอาจ สิมเสน. (2556). *ภาวะผู้นำไฟบริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- Autry, J.A. (2000). *The Servant Leader: How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-line Performance*, Prima Publishing, Roseville, CA.
- Buchen, I. (1998). "Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions". *Journal of Leadership Studies*, Vol. 5 No. 1. pp. 25-34.
- 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.
- Charlotte Danielson, Thomas L. McGreal. (2006) *Teacher Evaluation to Enhance Professional Practice*. Princeton, NJ: Educational Testing Service (ETS).
- Cronbach, J. L. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. 5th ed., New York: Harper and Row.
- Draft, R.L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Florida: The Dryden Press.
-). (2002). *The leadership experience (2nd ed)*. Orlando, FL: Hartcourt College Publishers.
-). (2009). *Organization Theory and Design*. 10th ed. Mason, OH: South Western Cengage Learning.
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership research finding, Practice, and Skills*. 2nd ed. New York, NY: Houghton Mifflin Company
-). (2010). *The Principles of Leadership*. 6th ed. Toronto: Houghton Mifflin Company.
- 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*. NJ: Paulist Press.
-). (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness (25th Anniversary ed)*. NJ: Paulist Press.

- Hofstede, G. H. (1997). *Culture and Organization: Software of The Mind*. New York: McGraw Hill.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W.Morgan. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement. 30(3), 607-608.
- 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 145
- 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.
- Maxwell, J.C. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Thousand Oaks, Calif.:Sage.
- 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. 147
- Robbins, S.P. (1994). *Organization Behavior*. 9th ed. Upper Saddle River, New jersey: Prentice-Hall.
- 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 – Leadership 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/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/pdf/spears_practice.pdf
- 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-Gillham, D. J. (1998). *Images of servant leadership in education*. Unpublished manuscript, Northern Arizona University.
- Theeraphab Phetmalaikul. (2016). *Academic Administration and Management to enhance Learners' Skills and Characteristic in 21st Century*. International Conference on Education, Psychology and Society (ICEEPS 2016), Feb 01-03, Fukuoka, Japan.
- Thompson.C.H. (2005). *The Public School Superintendent and Servant Leadership*. Doctoral Dissertation (Ed.D.). Edgewood College. Madison, Wisconsin. Proquest Information Learning Company. Dissertation Abstract International. 66(09): 129. UMI No. 3190501.
- 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.





แบบสอบถาม
เรื่อง
ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำเฝ้าบริการของครู
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

คำชี้แจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับสอบถามข้าราชการครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ 4 ด้าน คือ องค์กรที่มีชีวิต ความเอื้ออาทร ความขยัน ความยุติธรรม และศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเฝ้าบริการ 10 ด้าน คือ ด้านการฟัง ด้านการเห็นอกเห็นใจ ด้านการเยี่ยมเยียนรักษา ด้านการตระหนักรู้ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมองการณ์ไกล ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนด้านการสร้างกลุ่มชน

ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำเฝ้าบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ

คำตอบของท่านจะใช้สำหรับการวิจัยซึ่งผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและจะนำเสนอโดยภาพรวมดังนั้นจึงไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อตัวท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้เสียสละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางมนัสนันท์วงศ์กาพสินธุ์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่กำหนดตามความเป็นจริง

1. วุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

☐ ไม่เกิน 5 ปี

☐ มากกว่า 5 ปี



ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

คำชี้แจง

ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนของท่าน มีความเป็นจริงอยู่ในระดับใดเมื่อพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเป็นจริงที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยพิจารณาดังนี้

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

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>องค์กรที่มีชีวิต</u> โรงเรียนของท่านมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงปรับตัวอยู่เสมอ					
2	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ของโรงเรียน					
3	ท่านจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร					
4	ท่านมีอิสระในการพัฒนากระบวนการทำงาน					
5	ครูในโรงเรียนของท่านมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง					
6	โรงเรียนมีการสนับสนุนครูในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม					
7	<u>ความเอื้ออาทร</u> ครูในโรงเรียนของท่านมีความเอาใจใส่ห่วงใย มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันเสมอ					
8	ท่านได้รับความสำคัญจากเพื่อนร่วมงาน					
9	ท่านสามารถตัดสินใจในการทำงานได้ตามความเหมาะสม					
10	ท่านปรึกษาผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลาเมื่อมีปัญหาในการทำงาน					
11	ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค					

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	<u>ความขยัน</u> ท่านมีความวิริยะอุตสาหะในการปฏิบัติภาระงานอย่างเข้มแข็ง					
13	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย					
14	ท่านยินดีที่จะแก้ปัญหาเสมอเมื่อเจออุปสรรค					
15	ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
16	ท่านมักจะนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น					
17	<u>ความยุติธรรม</u> สถานศึกษามีระบบการทำงานที่ยึดหลักความยุติธรรม					
18	มีการปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรด้วยความชอบธรรม					
19	บุคลากรทุกคนได้รับความเสมอภาคตามสิทธิและหน้าที่					
20	ท่านมีสิทธิ์ แสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง					
21	ท่านเรียกร้องความเป็นธรรมในการทำงานได้					
22	ท่านมั่นใจในความเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา					
23	ท่านมั่นใจในความโปร่งใสขององค์กร					

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ
คำชี้แจง

ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่า ท่านมีลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการดังต่อไปนี้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย **V**ลงในช่องระดับความเป็นจริงหลังข้อความนั้น ๆ โดยพิจารณาดังนี้

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

ข้อ ที่	ลักษณะของผู้นำใ้บริการ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>การฟัง</u> ท่านพร้อมรับฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้ว่าเขาจะมีความคิดหรือทัศนคติที่แตกต่างกับความคิดของท่าน					
2	เมื่อมีปัญหาท่านจะตั้งใจฟังรายละเอียดของปัญหาด้วยความเอาใจใส่อย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใด ๆ ในการแก้ปัญหา					
3	ท่านพร้อมที่จะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ เพื่อได้มีโอกาสรับฟังข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
4	ท่านไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่นโดยไม่สมควร					
5	ท่านยินดีรับความฟังมติของกลุ่มโดยนำมาเป็นข้อมูลก่อนตัดสินใจ					
6	<u>การเห็นอกเห็นใจ</u> ท่านพยายามเข้าใจผู้อื่น					
7	ท่านเห็นอกเห็นใจผู้อื่น					
8	ท่านปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล					
9	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน					

10	ท่านไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน					
11	ท่านสามารถยอมรับความจำกัดของผู้อื่น					
ข้อ ที่	ลักษณะของผู้นำแบบไฟบริการ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	<u>การเยียวรักษา</u> ท่านให้กำลังใจในการให้ผู้อื่นพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ					
13	ท่านส่งเสริมให้ผู้อื่นพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ					
14	ท่านยินดีให้ผู้อื่นเข้ามาปรึกษาปัญหาด้านการงานและปัญหาส่วนตัว					
15	ท่านเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง แม้ในสิ่งที่เขาไม่สามารถอธิบายได้ด้วยคำพูด					
16	ท่านแสดงความสนใจผู้อื่นเพื่อจะนำสิ่งที่ดีที่สุดให้กับเขา					
17	ท่านช่วยกระตุ้นให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงจากความกังวลต่าง ๆ ในทางที่ดีขึ้น					
	<u>การตระหนักรู้</u>					
18	ท่านพิจารณาไตร่ตรองในสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุมีผล					
19	ท่านยอมรับในข้อจำกัดของตน					
20	ท่านกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน					
21	ท่านกล้าเผชิญกับปัญหา					
22	ท่านมีการตื่นรู้อยู่เสมอ					
23	ท่านไม่หวังสิ่งตอบแทนเมื่อสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ ได้					
	<u>การโน้มน้าวใจ</u>					
24	ท่านพูดโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ					
25	ท่านพยายามสร้างความเห็นพ้องให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันแบบประชาธิปไตย					
26	ท่านพยายามอย่างจริงจังในการเสนอความคิดที่ท้าทาย					
27	ท่านสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ					
28	ท่านกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้					

ข้อ ที่	ลักษณะของผู้ให้บริการ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
29	<u>การสร้างมโนทัศน์</u> ท่านมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาขององค์กรในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง					
30	ท่านกระตุ้นให้ผู้อื่นมีการสร้างเป้าหมายขององค์กรที่เป็นไปได้ชัดเจน					
31	ท่านสามารถสร้างเสริมให้ผู้อื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
32	ท่านพยายามจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองปัญหา					
33	<u>การมองการณ์ไกล</u> ท่านมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อความเจริญขององค์กร					
34	ท่านสามารถคาดการณ์ถึงอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น					
35	ท่านสามารถวางแผนล่วงหน้า และให้แนวทาง การปฏิบัติแก่ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยใช้ข้อมูลที่ผ่านมา					
36	ท่านสามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน					
37	<u>ความรับผิดชอบร่วมกัน</u> ท่านอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน					
38	ท่านพร้อมที่จะรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น					
39	ท่านทำให้ผู้อื่นไว้วางใจและเชื่อใจ					
40	ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จขององค์กร					
41	ท่านพยายามอย่างจริงจังยอมสละตนเพื่อการช่วยเหลือให้บุคคลอื่นมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน					

ข้อ ที่	ลักษณะของผู้ให้บริการ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
42	<u>การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน</u> ท่านแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของเขา					
43	ท่านแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญของงานของเพื่อนร่วมงาน เช่นติดตามดูแลส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพ					
44	ท่านสนับสนุนให้มีทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอน					
45	<u>การสร้างกลุ่มชน</u> ท่านพยายามสร้างความรู้สึถึงความเป็นกลุ่มชนเดียวกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน					
46	ท่านปลุกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อแต่ละคนจะได้รับประสบการณ์ของความเอื้ออาทรให้เกิดขึ้นในองค์กร					
47	ท่านพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังเพื่อให้ผู้อื่นได้รับความชื่นชม					
48	ท่านสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติตามกฎหมายกติกาขององค์กร					



ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศิริรักษ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. อาจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุรทันพรกุล อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัย
การศึกษา . คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. นายกิตติศักดิ์ ชานูอักษร ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
น้อมเกล้า สมุทรปราการ
อำเภอพระประแดง สมุทรปราการ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมคงคา
สมุทรปราการ
อำเภอเมืองฯ สมุทรปราการ
5. นางยุวดี เกษตรสมบูรณ์



ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

ที่ ศธ 0519.12/ ๒๕๙



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธเจริญวิทยาคม

เนื่องด้วย นางมนัสนันท์ วงศ์ภาพสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรวณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชัชฎี โยเหลา)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/ ๒๒0



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเปร็งวิสุทธาธิบดี

เนื่องด้วย นางมนัสนันท์ วงศ์ภาพสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.คุชฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/ ๖๖1



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดใหม่สมุทรกิจ วิทยาคม

เนื่องด้วย นางมนต์สนันท์ วงศ์ภาพสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุทธิ โยเหลา)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/ ๖๖๒



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๙ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอมอบอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมคงคา สมุทรปราการ

เนื่องด้วย นางมนัสนันท์ วงศ์กาฬสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอมอบอนุเคราะห์ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชูศรี โยเหลา)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/ ๖๖3



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

8 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวิสุทธิกษัตริ์

เนื่องด้วย นางมนัสนันท์ วงศ์กาฬสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำฝ่ายบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรवरณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชัย โยเหลา)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/ ๖๖ ๔



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสาขาสุทธธรรมาภิบาล

เนื่องด้วย นางมนต์สนันท์ วงศ์กาฬสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำไปบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุจฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/ ๖๖5



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๙ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สมุทรปราการ

เนื่องด้วย นางมนต์นันท์ วงศ์กาฬสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำให้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ตฤณี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/ 667



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๕ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทรงธรรม

เนื่องด้วย นางมนันท์ วงศ์กาฬสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำฝ่ายบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลครูผู้สอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชัชฎี โยเหลา)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/ ๒๒๘



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขออนุญาตขอความเห็นชอบเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสมุทรปราการ

เนื่องด้วย นางมนัสนันท์ วงศ์ภาพสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำฝ่ายบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตขอความเห็นชอบจากครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.คุชฎี โยเหลา)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/ ๖๖๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมด่านสำโรง

เนื่องด้วย นางมนัสนันท์ วงศ์ภาพสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.คุชฌี โยเหลา)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/ ๖๖๐



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีสมุทรปราการ

เนื่องด้วย นางมนัสนันท์ วงศ์กาฬสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมของข้าราชการกับผู้นำฝ่ายบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุจฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/ ๖๖1



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

8 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหาดอมราอักษรลักษณ์วิทยา

เนื่องด้วย นางมนต์สนันท์ วงศ์กาฬสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/๖๖๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์สมุทรปราการ

เนื่องด้วย นางมนัสนันท์ วงศ์กาฬสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำฝ่ายบริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชัชฎา โยเหลา)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/ ๖๖๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๕ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๕๖ จังหวัดนครราชสีมา

เนื่องด้วย นางมนต์สนันท์ วงศ์กาฬสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จางวรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุจฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ที่ ศธ 0519.12/ 836



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดศรีจันทร์ประดิษฐ์ ในพระบรมราชานุเคราะห์

เนื่องด้วย นางมนัสนันท์ วงศ์กาฬสินธุ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำใ้บริการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตอบแบบสอบถาม และขอใช้สถานที่โรงเรียนของท่าน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.คุชฎี โยเหลา)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089 023 6236

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์



ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางมนัสนันท์ วงศ์กาฬสินธุ์
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2510
สถานที่เกิด	จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	216 ซอยเทียนทะเล 19 แยก 1 ถนน บางขุนเทียน-ชายทะเล แขวงท่าข้าม เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ 10150
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู คศ. 3
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สมุทรปราการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2522	ระดับประถมศึกษา จาก โรงเรียนพัฒนราษฎร์บำรุง จังหวัดกาฬสินธุ์
พ.ศ. 2525	ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จาก โรงเรียนกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์
พ.ศ. 2528	สำเร็จการศึกษาหลักสูตรนาฏศิลป์ชั้นกลาง (วิชาเอกเครื่องสาย) จาก วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
พ.ศ. 2531	สำเร็จการศึกษาหลักสูตรนาฏศิลป์ชั้นสูง (วิชาเอกเครื่องสาย) จาก วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
พ.ศ. 2533	ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกดุริยางค์ไทย จาก สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
พ.ศ. 2559	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ