

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3

อภิชาติ อนันตภักดิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

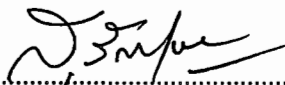
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

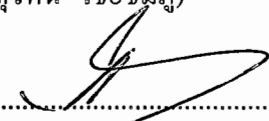
สิงหาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

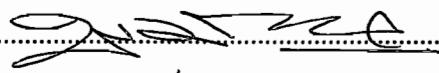
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ อภิชาติ อนันตภักดิ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

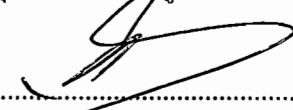

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.สุรัตน์ ไชยชนู)

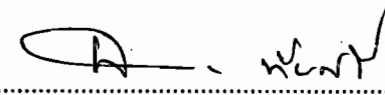

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.สมุท ชำนาญ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

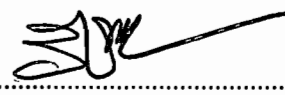

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด)


..... กรรมการ
(ดร.สุรัตน์ ไชยชนู)


..... กรรมการ
(ดร.สมุท ชำนาญ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ทับศิริ)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ ... 13 ... เดือน ... สิงหาคม ... พ.ศ. 2558

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู ประธานคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.สมุทพร ชำนาญ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด และรองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ทับศรี คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษา และช่วยแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย และขอขอบพระคุณ ผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ที่ให้ความอนุเคราะห์สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลในการทำวิจัย รวมทั้งขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวที่เป็นกำลังใจสำคัญอย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาแก่บุพการี และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาอบรมสั่งสอน ให้ความรักความเมตตาและประสิทธิ์ประสาทวิชาการความรู้แก่ผู้วิจัย จนสามารถทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อภิชาติ อนันตภักดิ์

55910242: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้/ ความผูกพันต่อองค์กร

อภิชาติ อนันตศักดิ์: ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 (SERVANT LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR AFFECTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHERS UNDER KALASIN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: สุรัตน์ ไชยชมภู, กศ.ด., สมุทร ชำนาญ, กศ.ด., 163 หน้า, ปี พ.ศ. 2558.

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน อายุ และวุฒิทางการศึกษาของข้าราชการครู รวมทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์และตัวแปรด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูโดยรวม กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 327 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าความแปรปรวนทางเดียว สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
2. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
6. จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนด้านโน้มน้าวใจ (x_5) ด้านมุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (x_6) และด้านบำรุงรักษาบุคลากร (x_3) สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู โดยรวม ได้ร้อยละ 38.00 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานเป็นดังนี้

$$\hat{Y} = 2.19 + 0.20(x_5) + 0.15(x_6) + 0.16(x_3)$$

$$Z = 0.26(x_5) + 0.20(x_6) + 0.21(x_3)$$

55910242: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: SERVANT LEADERSHIP/ ORGANIZATIONAL COMMITMENT

APICHAT ANANTAPAK: SERVANT LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR AFFECTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHERS UNDER KALASIN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3. ADVISORY COMMITTEE: SURATH CHAICHOMPU, Ed.D., SAMOOT CHAMNAN Ed.D., 163 P. 2015.

The purposes of this research were to study and compare the level and relation between servant leadership of school administrator and organizational commitment of teachers under Kalasin Primary Educational Service Area Office 3, as classified by size of school, age and education, as well as to study the variables on servant leadership factors that can predict the aspects of organizational commitment of teachers. The sample consisted of 327 teachers under Kalasin Primary Educational Service Area Office 3. The instrument used for the study were a set of five-scale questionnaire. The statistics devices used in analyzing the data included mean, standard deviation, t-test, One-way ANOVA, Pearson product-moment correlation coefficient and Stepwise multiple regression analysis.

The findings were as follows:

1. Servant leadership of school administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 3 was rated at a high level.
2. Organizational commitment of teachers under Kalasin Primary Educational Service Area Office 3 was rated at a high level.
3. Servant leadership of school administrator under Kalasin Primary Educational Service Area Office 3, as classified by size of school and age were found statistically significant difference at .05 level, however educational certificate was found no significance.
4. Organizational commitment of teacher under Kalasin Primary Educational Service Area Office 3, as classified by size of school and age were found statistically significant difference at .05 level but educational certificate aspect was found no significance.
5. There was positive relationship rated at a high level between servant leadership of school administrator and organizational commitment of teacher under Kalasin Primary Educational Service Area Office 3 with statistical significance of .05
6. According to the best prediction equation, it indicated that servant leadership of the Persuasion (x_5) Commitment to the growth of people (x_9) and Healing (x_3) could be used as predictor for organizational commitment of teacher as a whole at 38.00 percent with statistical significance of .05, The raw data and The standard scores predictable equation could be written as follows:

$$\hat{Y} = 2.19 + 0.20(x_5) + 0.15(x_9) + 0.16(x_3)$$

$$Z = 0.26(x_5) + 0.20(x_9) + 0.21(x_3)$$

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| สารบัญ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ฌ |
| สารบัญภาพ | ด |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 5 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย..... | 5 |
| คำถามการวิจัย | 5 |
| สมมติฐานการวิจัย | 6 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย | 6 |
| ขอบเขตงานการวิจัย | 8 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 9 |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 13 |
| การจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 | 13 |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ | 15 |
| ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ | 28 |
| ความผูกพันต่อองค์กร..... | 44 |
| ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง | 61 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 64 |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 70 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 70 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 71 |
| การสร้างเครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 71 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 73 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|---|------|
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 73 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 75 |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 76 |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 76 |
| การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 77 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 78 |
| 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 124 |
| สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 124 |
| อภิปรายผลการวิจัย | 126 |
| ข้อเสนอแนะ | 130 |
| บรรณานุกรม | 132 |
| ภาคผนวก | 143 |
| ภาคผนวก ก..... | 144 |
| ภาคผนวก ข..... | 148 |
| ภาคผนวก ค..... | 158 |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย | 163 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|---|
| 1 | องค์ประกอบของภาวะผู้นำของบราวน์ และมอนเบีร์ก..... 21 |
| 2 | สรุปคุณลักษณะสำคัญที่คาดว่าทำให้ผู้นำที่มีประสิทธิผลของยุค..... 22 |
| 3 | ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 27 |
| 4 | ผลที่ได้จากความผูกพันต่อองค์กร..... 50 |
| 5 | จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 70 |
| 6 | จำนวนและร้อยละของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา..... 78 |
| 7 | จำนวนและร้อยละของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน 79 |
| 8 | จำนวนและร้อยละของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ..... 79 |
| 9 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวม..... 80 |
| 10 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านการเป็นผู้ฟังที่ดี..... 81 |
| 11 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านการยอมรับและเห็นอกเห็นใจ.... 82 |
| 12 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร..... 83 |
| 13 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านมีความตระหนักรู้..... 84 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|--|------|
| 23 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านความผูกพัน ด้านบรรทัดฐานขององค์กร | 94 |
| 24 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา | 95 |
| 25 เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา | 96 |
| 26 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของความผูกพันต่อองค์กรของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา | 97 |
| 27 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา | 98 |
| 28 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน | 99 |
| 29 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน | 100 |
| 30 เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการเป็นผู้ฟังที่ดี | 102 |
| 31 เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการยอมรับและเห็นอกเห็นใจ | 103 |

สารบัญตาราง(ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า | |
|----------|--|-----|
| 32 | เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการโน้มน้าวใจ..... | 103 |
| 33 | เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการสร้างมโนทัศน์ขององค์กร | 104 |
| 34 | เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการมองการณ์ไกล..... | 104 |
| 35 | เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการมุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร..... | 105 |
| 36 | เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการสร้างสรรค์ชุมชน | 105 |
| 37 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับของความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาด โรงเรียน..... | 107 |
| 38 | การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน..... | 108 |
| 39 | เปรียบเทียบรายค่าความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน..... | 109 |
| 40 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ..... | 110 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|---|
| 41 | การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ..... 112 |
| 42 | เปรียบเทียบรายกลุ่มภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ด้านมองการณ์ไกล. 114 |
| 43 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของความผูกพันต่อองค์กรของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ..... 115 |
| 44 | การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ 117 |
| 45 | เปรียบเทียบรายกลุ่มความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ด้านความผูกพันทางด้าน การคงอยู่..... 118 |
| 46 | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวม ($n = 327$) 119 |
| 47 | ค่า Tolerance และค่า VIF ของตัวแปรพยากรณ์ในแต่ละด้าน 121 |
| 48 | อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ทั้ง 10 ด้าน ที่ใช้พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 121 |
| 49 | วิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์ ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จากภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ด้านต่าง ๆ 122 |
| 50 | ค่าสถิติของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด จาก 3 ตัวแปร ที่ใช้พยากรณ์ความผูกพันต่อ องค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 123 |

สารบัญตาราง(ต่อ)

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|--|------|
| 51 | ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามศัพท์เฉพาะ ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ | 159 |
| 52 | ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามศัพท์เฉพาะ ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร | 162 |

สารบัญภาพ

| ภาพที่ | หน้า |
|------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย | 7 |

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน จะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทรัพยากรของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก ในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคนในเชิงสถาบัน ระบบโครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นขององค์กรต่าง ๆ จึงได้ให้ความสำคัญกับรูปแบบของการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนวิสัยทัศน์ และรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ดังนั้นมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้ถูกบรรจุไว้ในมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555, หน้า 1)

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศให้ใช้ในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยกำหนดมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ในมาตรฐานการบริหารและการจัดการศึกษา คือ มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งในตัวบ่งชี้ที่ 8.1 ระบุว่าผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่ม เพื่อที่จะพัฒนาผู้เรียนและองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) การที่สถานศึกษาจะจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายสนองต่อความต้องการ ความพึงพอใจของผู้เรียนและสังคมนั้น เป็นเรื่องยากที่จะประสบความสำเร็จได้เนื่องจากโครงสร้างการบริหาร นโยบายทางการศึกษาและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร การจงใจ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย (ชฎากาญจน์ เจริญชนม์, 2553, หน้า 2) ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันซึ่งจะทำให้องค์กรเฟื่องฟู คือ ความเป็นผู้นำ (Macik-Frey, Quick, & Cooper, 2009)

ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จในงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทที่สุดที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำในการบริหารงาน เพื่อรวมพลัง

และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ให้ช่วยกันทำงาน และต้องรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเต็มที่ (นิศานาถ นนท์จุมจัง, 2552, หน้า 1) การเปลี่ยนแปลงได้เคลื่อนตัวมาสู่ยุคสังคมนวัตกรรม การบริหารองค์กรทางการศึกษาจึงต้องปรับทิศทางการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงต้องมีศักยภาพ และสมรรถนะที่ไร้ขอบเขตขององค์ความรู้ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ และเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ๆ จากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมที่เคยมีประสิทธิผลในอดีต มาสู่แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ ซึ่งมุ่งเน้นผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกลระดับสากล มีความสามารถยืดหยุ่น เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมุ่งเน้นไปที่การมีคุณธรรมสามารถพัฒนาศักยภาพ ความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานให้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีม นอกจากนั้นงานวิจัยของในอดีต จะมุ่งเน้นที่การปรับปรุงยกระดับสไตส์และกระบวนการในการเป็นผู้นำเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือผู้นำจากการเป็นผู้นำจากภายนอก แต่ในปัจจุบันการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งที่จะต้องเริ่มจากภายใน นั่นคือเริ่มจากหัวใจ เปลี่ยนลักษณะและความตั้งใจในการเป็นผู้นำ เปลี่ยนจากผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงผู้อื่น (Blanchard, 2006) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมี ลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกัน ที่สำคัญคือการมุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ผู้นำจะทำตัวเสมือนผู้รับใช้เพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) จึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น และ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข) ได้นำเสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 10 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2) การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ (Acceptance and empathy) 3) การบำรุงรักษาบุคลากร (Healing) 4) มีความตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualizing) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) มีจิตบริการ (Stewardship) 9) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people) และ 10) สร้างสรรค์ชุมชน (Building community)

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบังคับจิตใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิด การรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงาน ได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (Healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (More autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น (Greenleaf, 2003 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำทาง

จริยธรรม (Ethical leadership) โดยการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและ เป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายรวมถึง การทำนุบำรุง (Nurturing) การปกป้อง (Defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เติบโตและเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนหยัดในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้ง ผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตาม มีความสุจริต (Honest) และเปิดเผย (Open) กระทำในสิ่งที่ สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม แล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจ จากผู้ตามกลับมา (Yukl, 2002) ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถช่วยเพิ่มความจงรักภักดี และความผูกพันองค์กร ถ้าผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้นำคนอื่น ๆ ทำให้พวกเขา กลายมาเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วยแล้ว ผลจะทำให้เกิดวัฒนธรรมที่มุ่งพนักงาน (Employee-oriented culture) ซึ่งจะช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถพิเศษ และทำให้พวกเขามีความผูกพัน กับองค์กร (Yukl, 2010 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 299)

ความผูกพันต่อองค์กรของครูเป็นกลไกสำคัญและมีบทบาททางอ้อมต่อประสิทธิผล ของนักเรียน (Dee, Henkin, & Singleton, 2006; Rosenholtz, 1985) เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์หรือทำนายพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ คนในองค์กร ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่า มีขวัญกำลังใจ มุ่งเท และเต็มใจ ที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งยังมีความสนใจที่จะ เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน เพื่อองค์กรรวมทั้งมีความพยายามจะทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีตลอดเวลา เป็นการแสดงความ สัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างบุคคลกับองค์กร ผลักดันให้บุคคลเต็มใจอุทิศตนเพื่อสร้างสรรค์ องค์กรให้อยู่ในสภาพที่ดียิ่งขึ้น และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน เพราะความรู้สึก รักและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร

ปัจจุบันบุคลากรทางการศึกษาขาดความผูกพันต่อองค์กรซึ่งอาจเกิดจากปัจจัย หลายอย่าง เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้มีการลาออกและ โยกย้ายองค์กรเพิ่มมากขึ้น อาจโดยความสมัครใจ หรือไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน องค์กรก็จะต้องแบกรับภาระในการสรรหามูลค่าใหม่เข้ามาทดแทน ทำให้เกิดการสูญเสียเวลาและทรัพยากร รวมทั้งต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรที่เข้ามาใหม่ ซึ่งทำให้ การดำเนินงานเกิดความเสียหายได้ (Steers, 1977) การลาออกจากอาชีพครู การขาดงาน มีผลเชิงลบ ต่อคุณภาพทางการศึกษา (Crowley, 1998) ซึ่งการขาดงานและการลาออกของครูนั้นเป็นตัวพยากรณ์ ที่สำคัญถึงประสิทธิภาพงาน โดยเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทัศนคติของ

ผู้เรียนที่มีต่อโรงเรียน (Firestone, 1996) การขาดแคลนครูในบางพื้นที่ ทำให้เกิดความขาดแคลนครูในภาพรวม (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555, หน้า 6) ซึ่งเกิดจากการย้ายงานของครูจากโรงเรียนขนาดเล็กสู่โรงเรียนขนาดใหญ่ เกิดการกระจุกตัวของครูและเกิดการขาดแคลนครูในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก และเกิดปัญหาเรื่องการเกลี้ยครูในสาขาที่ขาดแคลนด้วยเช่นกัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ก็ประสบกับปัญหาการโยกย้ายสถานปฏิบัติงานของครูด้วย ในปีการศึกษา 2554-2556 ได้มีการขอโยกย้ายทั้งคำร้องขอย้ายภายในเขต และนอกเขตในปีการศึกษา 2554 ภายในเขต 80 คำร้อง ภายนอกเขต 115 คำร้อง ในปีการศึกษา 2555 ภายในเขต 81 คำร้อง ภายนอกเขต 128 คำร้อง และ ในปีการศึกษา 2556 ภายในเขต 84 คำร้อง ภายนอกเขต 130 คำร้อง ส่วนการขอลาออกมีการส่งคำร้อง 9 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3, 2556 ก) ซึ่งมีมากขึ้นเรื่อย ๆ สาเหตุอาจเนื่องมาจากครูในสถานศึกษาต่าง ๆ ได้ตั้งความหวังไว้ว่าผู้บริหารจะเป็นเพื่อนที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานคอยเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ แต่ในชีวิตจริงกับพบว่าผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะถึงผลเลิศ แต่หุนดหิงดง่าย ฉะนั้นลักษณะของความสัมพันธ์แบบสบาย ๆ เป็นกันเองช่วยเหลือเชื่อใจกันและเสมอต้นเสมอปลายจึงหาได้ยาก และผู้บริหารก็คาดหวังให้ครู ปฏิบัติงานให้ได้มากกว่าเดิมแต่ได้รับการช่วยเหลือจากครูน้อยลง ทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ตรงกันระหว่างครูและผู้บริหาร ไม่ว่าจะเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลนักเรียน การประเมินผลครู การจัดองค์กรในโรงเรียน หรือการจัดชั้นเรียนของนักเรียน ซึ่งก่อให้เกิดความตึงเครียด ความริษยาและความขัดแย้ง ทั้งทางวิชาการและส่วนตัว แทนที่จะสร้างสรรค์สิ่งดีงาม เช่น ความถ้อยทีถ้อยอาศัยและความก้าวหน้าทางอาชีพ ขาดความรักและสามัคคีในองค์กร ทำให้มีการเขียนขอโยกย้ายสถานปฏิบัติงานงานทั้งของครูและผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมาก

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ เพื่อพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เพราะองค์กรที่ประสบผลสำเร็จมิได้คาดหวังเพียงแก่ต้องการให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเท่านั้น แต่ยังคาดหวังให้ครูมีความรู้สึกที่ดี มีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร เสมือนเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน มีความตั้งใจเสียสละที่ยอมอุทิศตนในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมทั้งความรู้ ทักษะและพฤติกรรม อีกทั้งบุคลากรต้องมีคุณภาพ มีความรักองค์กร มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และเป็นประโยชน์ในพัฒนาเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรเกิดประสิทธิผลสูงสุดของสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน อายุ และวุฒิทางการศึกษาของข้าราชการครู
3. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
4. เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน อายุ และวุฒิทางการศึกษาของข้าราชการครู
5. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
6. เพื่อพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 สามารถนำภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามทฤษฎีของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2003 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข) มาเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูได้
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นแบบผู้รับใช้เพื่อพัฒนาโรงเรียนได้

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อยู่ในระดับใด

2. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน อายุ และวุฒิทางการศึกษา ของข้าราชการครูแตกต่างกันหรือไม่

3. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 อยู่ในระดับใด

4. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน อายุ และวุฒิทางการศึกษา ของข้าราชการครู แตกต่างกันหรือไม่

5. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 หรือไม่

6. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ได้หรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน อายุ และวุฒิทางการศึกษาของข้าราชการครูแตกต่างกัน

2. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน อายุ และวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน

3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

4. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ได้

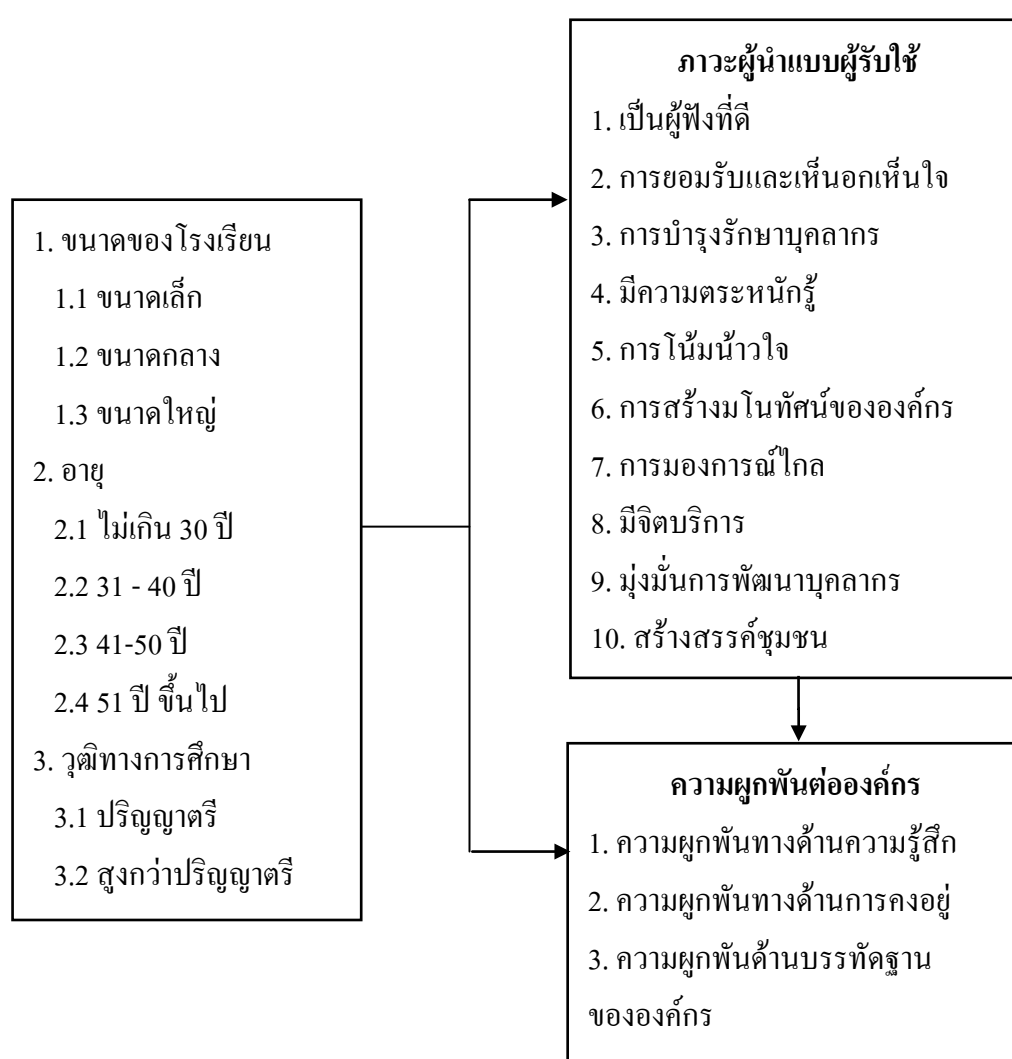
กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนและความผูกพัน ต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

พฤติกรรมผู้นำแบบผู้รับใช้อาศัยทฤษฎีแนวคิดของ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข) ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน คือ 1) เป็นผู้ฟังที่ดี 2) การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ

- 3) การบำรุงรักษาบุคลากร 4) มีความตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าวใจ 6) การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร
7) การมองการณ์ไกล 8) มีจิตบริการ 9) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร และ 10) สร้างสรรค์ชุมชน

ความผูกพันต่อองค์กรอาศัยทฤษฎีแนวคิดของ อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ความผูกพันทางด้านความรู้สึก (Affective commitment) 2) ความผูกพันทางการคงอยู่ (Continuance commitment) 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร (Normative commitment) ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตงานการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน โดยอาศัยแนวคิดของ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข) ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน คือ 1) เป็นผู้ฟังที่ดี 2) การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ 3) การบำรุงรักษาบุคลากร 4) มีความตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าวใจ 6) การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร 7) การมองการณ์ไกล 8) มีจิตบริการ 9) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร และ 10) สร้างสรรค์ชุมชน และความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ประกอบด้วย โดยอาศัยแนวคิดของ อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ความผูกพันทางด้านความรู้สึก 2) ความผูกพันทางการคงอยู่ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 2,053 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 327 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 ขนาดของโรงเรียน

3.1.1.1 ขนาดเล็ก

3.1.1.2 ขนาดกลาง

3.1.1.3 ขนาดใหญ่

3.1.2 อายุ

3.1.2.1 ไม่เกิน 30 ปี

3.1.2.2 31-40 ปี

3.1.2.3 41-50 ปี

3.1.2.4 51 ปี ขึ้นไป

3.1.3 วุฒิทางการศึกษา

3.1.3.1 ปริญญาตรี

3.1.3.2 สูงกว่าปริญญาตรี

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

3.2.1.1 เป็นผู้ฟังที่ดี

3.2.1.2 การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ

3.2.1.3 การบำรุงรักษาบุคลากร

3.2.1.4 มีความตระหนักรู้

3.2.1.5 การโน้มน้าวใจ

3.2.1.6 การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร

3.2.1.7 การมองการณ์ไกล

3.2.1.8 มีจิตบริการ

3.2.1.9 มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร

3.2.1.10 สร้างสรรค์ชุมชน

3.2.2 ความผูกพันต่อองค์กร

3.2.2.1 ความผูกพันทางด้านความรู้สึกรู้สึก

3.2.2.2 ความผูกพันทางการคงอยู่

3.2.2.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและผู้ตามก่อนเป็นอันดับแรก ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาให้เกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสแก่ผู้อื่นได้ประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าต่อไป ประกอบด้วยพฤติกรรม 10 ลักษณะ ได้แก่

1.1 เป็นผู้ฟังที่ดี หมายถึง การเปิดรับฟังอย่างเป็นกลาง รับรู้แม้เป็นเสียงภายในของครูที่ต้องการสื่อ เพื่อการตัดสินใจอย่างเหมาะสมเป็นกลางตามความจำเป็นของสถานการณ์ รวมทั้งอุทิศตนในการฟังผู้อื่นด้วย

1.2 การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของครู ยอมรับในแบบที่เขาเป็นอย่างแท้จริง รวมถึงการยอมรับและเคารพในความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย ตลอดจนแสดงออกถึงความห่วงใย เอื้ออาทรต่อครู

1.3 การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการบำรุงรักษาตนเองและครู ให้เกิดความเข้มแข็งทั้งทางกายและทางจิตใจ ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม และเกิดการพัฒนารุดหน้าต่อไป

1.4 มีความตระหนักรู้ หมายถึง ความสามารถในการอ่านสภาพอารมณ์ของตนเอง ครมมองเห็นภาพรวมของสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถไตร่ตรองปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้ความรู้ ความเข้าใจภายใต้อารมณ์ที่มั่นคงและความไม่ประมาทรวมทั้งสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ยุติธรรม

1.5 การโน้มน้าวใจ หมายถึง การพยายามของผู้บริหารทำให้ครูเกิดความเชื่อใจในตัวผู้นำและยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจมิใช่การบังคับหรือข่มขู่ให้ปฏิบัติตาม

1.6 การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองโรงเรียนจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น รวมทั้งปัญหาและทางแก้ ตลอดจนสามารถมองความสัมพันธ์ระหว่างความฝันและสิ่งที่จะเกิดในอนาคตอย่างชัดเจน

1.7 การมองการณ์ไกล หมายถึง คุณสมบัติของผู้บริหารในการเรียนรู้บทเรียนในอดีต สถานการณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเพื่อเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบต่ออนาคต และแสดงถึงวิสัยทัศน์ที่มีทิศทางชัดเจน

1.8 มีจิตบริการ หมายถึง คุณสมบัติของผู้บริหารที่มีความจริงใจต่อการให้บริการครู มีความเชื่อมั่น เชื่อใจ ไว้วางใจ สามารถตอบสนองความต้องการของครูอย่างเต็มที่ ครูสามารถคาดหวังได้ว่าผู้นำทำทุกอย่างเพื่อองค์กร

1.9 มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถทำทุกอย่างให้บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนา เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และการก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

1.10 สร้างสรรค์ชุมชน หมายถึง การได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร สามารถสร้างบรรยากาศในการช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รวมถึงการได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังและสร้างสรรค์จากสมาชิก

2. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ได้แสดงออกต่อองค์กร โดยมีเป้าหมายและค่านิยมร่วมกับองค์กรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างเต็มที่ โดยมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามของตนเต็มความสามารถเพื่อประสิทธิผลความสำเร็จขององค์กรและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

2.1 ความผูกพันทางด้านความรู้สึก หมายถึง ความผูกพันของข้าราชการครูที่เกิดขึ้น จากความรู้สึก เป็นความรัก ความผูกพันต่อองค์กร เต็มใจ ตั้งใจ และมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ พร้อมทั้งอุทิศกำลังกาย กำลังใจ และกำลังสมองในการทำงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2.2 ความผูกพันทางการคงอยู่ หมายถึง ความผูกพันของครูที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรม ที่แสดงออกว่ามีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่ปรารถนาที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลง หรือลาออกจากองค์กร แม้ว่าจะมีงานที่คล้ายคลึงกัน แต่ได้รับผลตอบแทน สวัสดิการ หรือตำแหน่งที่สูงกว่า ไม่คิดที่จะลาออกไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะปกติ หรืออยู่ในฐานะวิกฤตอันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

2.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของครูแต่ละคน ยอมรับพฤติกรรมทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามค่านิยม วัฒนธรรม บรรทัดฐาน และกฎขององค์กรที่ตั้งไว้ เคารพในสิทธิที่สมาชิกได้รับจากการเป็นสมาชิกขององค์กร พร้อมทั้งจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

3. ขนาดโรงเรียน หมายถึง การแบ่งขนาดของโรงเรียน โดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน

3.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนระหว่าง 121-500 คน

3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนเกิน 500 คน ขึ้นไป

4. อายุ หมายถึง อายุของข้าราชการครูในเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3

4.1 ไม่เกิน 30 ปี หมายถึง ข้าราชการครูที่มีอายุไม่เกิน 30 บริบูรณ์

4.2 31-40 ปี หมายถึง ข้าราชการครูที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี

4.3 41-50 ปี หมายถึง ข้าราชการครูที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี

4.4 51 ปี ขึ้นไป หมายถึง ข้าราชการครูที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป

5. วุฒิทางการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาของข้าราชการครูในเขตสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3

5.1 ปริญญาตรี หมายถึง ข้าราชการครูที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี

5.2 สูงกว่าปริญญาตรี หมายถึง ข้าราชการครูที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ขึ้นไป

6. ข้าราชการครู หมายถึง ครูที่ดำรงตำแหน่งทางการศึกษาตั้งแต่ ครูผู้ช่วยขึ้นไป

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่มีภารกิจรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ในเขตอำเภอห้วยผึ้ง อำเภอเขาวง อำเภอนาคู อำเภอกุฉินารายณ์ อำเภอนามน อำเภอสมเด็จ และอำเภอกำม่วง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
4. ความผูกพันต่อองค์กร
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่กำกับ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา ถึงมัธยมศึกษาตอนต้น มีโรงเรียนในสังกัดรวมจำนวน 196 แห่ง 2 สาขา จำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 29,892 คน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งสิ้น 2,053 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3, 2556 ข)

ข้อมูลสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีโรงเรียนในสังกัดรวมจำนวน 196 แห่ง 2 สาขา ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 135 แห่ง โรงเรียนประถมศึกษาสาขาจำนวน 2 แห่ง โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 61 แห่ง โรงเรียนเอกชน จำนวน 17 แห่ง จำนวนโรงเรียนแยกตามขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 113 แห่ง (จำนวนนักเรียน 1-120 คน) โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 77 แห่ง (จำนวนนักเรียน 121-500 คน) และโรงเรียนใหญ่ จำนวน 6 แห่ง (จำนวนนักเรียน 501 คน ขึ้นไป)

วิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์กรหลักในการจัดและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง มีเศรษฐกิจพอเพียง และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

พันธกิจ

เพิ่มโอกาสทางการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียนทุกคนให้ได้รับการพัฒนาเป็นบุคคล ที่มีความรู้และคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยระบบการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ

เป้าหมายความสำเร็จ ปีการศึกษา 2555-2558

เป้าหมายที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเขต เขต 3 ปีการศึกษา 2555-2558 มีดังนี้

1. สถานศึกษามีคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในวิชาหลัก 8 วิชา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
2. สถานศึกษาผ่านการรับรองมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก โดยมีการประเมิน ระดับดีขึ้นไป ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
3. สถานศึกษาทุกแห่งจัดทำหลักสูตรที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนมีการใช้ แหล่งเรียนรู้และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากชุมชน สถาบันการศึกษา แหล่งวิชาการ สถานประกอบการและภูมิปัญญาในท้องถิ่น เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้เชื่อมโยงสอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
4. สถานศึกษาทุกแห่งมีการพัฒนาครู และมีการประเมินมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญอยู่ในระดับดี และดีมาก
5. สถานศึกษาจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่เสริมสร้างพัฒนาของนักเรียนเต็มตาม ศักยภาพสอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสมรรถนะสำคัญตามที่กำหนดไว้ใน หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 หรือหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551
6. สถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐานคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคมและ สามารถพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ เทียบเคียงมาตรฐานสากลเพิ่มขึ้น
7. สถานศึกษามีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์สื่อเทคโนโลยี สอดคล้องกับแผนการจัดชั้นเรียน

8. สถานศึกษามีครูเพียงพอ อัตราส่วนครู ต่อนักเรียนเป็นไปตามเกณฑ์มีครูครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพียงพอตามแผนการจัดชั้นเรียน

9. สถานศึกษามีอัตราส่วนนักเรียนต่อคอมพิวเตอร์ต่ำกว่า 2:1 และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาเป็นเครื่องมือสำหรับเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาและการจัดการเรียนรู้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและนำมาเสนอพอสังเขป ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 16) กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มสำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552, หน้า 10) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้ หรือหมายถึงอิทธิพลระหว่างกลุ่ม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) ให้ความหมายว่า บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือบังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

วิเชียร วิทษอุดม (2553, หน้า 3) กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และเป็นผู้มีความสามารถที่เกิดจากตัวของตนเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ และนำทีมไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

สัมมา รธนิชย์ (2553, หน้า 14) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2554, หน้า 437) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำแบ่งเป็นสองกลุ่มคือ กระบวนการ (Process) และคุณสมบัติ (Property) ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำในความหมายกระบวนการเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลเพื่อหล่อหลอมเป้าหมายกลุ่มในองค์กร จูงใจพฤติกรรมเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และช่วยในการกำหนดวัฒนธรรมกลุ่ม และองค์กร

และ 2) ภาวะผู้นำในความหมาย คุณสมบัติ เป็นกระบวนการระหว่างผู้นำและผู้ตาม เกี่ยวพันกับ อิทธิพลทางสังคม สามารถเกิดขึ้นได้ทุกระดับองค์กรและ โฟกัสที่การบรรลุเป้าหมาย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้คนเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายามอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ดาฟท์ (Daft, 2005, p. 5) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพล ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ยุกต์ (Yukl, 2002, p. 2) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลที่มีผลบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ เป้าหมาย รวมทั้งกระบวนการสั่งการการมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าว ได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่อง และมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่วางไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างขององค์กรที่จะ ช่วยให้องค์กรนั้นอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์กรประกอบที่สำคัญยิ่ง ส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาขององค์กรนั้น

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดทำให้การประเมินประสบความสำเร็จ ผู้บริหาร ที่ให้การสนับสนุนบุคลากรในการประเมิน ให้กำลังใจ ติดตามข่าวคราว ทำให้บุคลากร รู้สึกอ่อนใจและ มีกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ผู้บริหารควรเข้าใจกระบวนการประเมิน กระจายงานให้บุคลากรทำงานอย่างทั่วถึงและเป็น ที่ปรึกษาสามารถให้คำ แนะนำได้ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 61)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้าง ความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงแก่องค์กร แก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ของโลก

การดี อนันต์นาวิ (2553, หน้า 77-78) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้บริหารขององค์กร ควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอด และความเจริญเติบโตขององค์กร โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือแม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำและความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่สามารถนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้ได้ อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคล จำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยและแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ มีความแตกต่างกันให้หลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคล ซึ่งมีข้อแตกต่างมาอยู่รวมกันในองค์กร สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่ได้คือความขัดแย้ง ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทให้กับงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลงานก็ต้องมีความยุติธรรม

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคคลเมื่อหน่วยงานเผชิญกับสภาวะซับซ้อน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะซับซ้อนหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยังมีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง รอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ ให้รอดพ้นจากภาวะคับขันดังกล่าว

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 235) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่ง คือ ช่วยในการจัดการ ตัดสินใจ ตลอดจนปลุกเร้าอารมณ์และสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

นิติพล ภูตะโชติ (2556, หน้า 232) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในด้านอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ความสำเร็จของงานทั้งหลายเกิดจากการขับเคลื่อนและผลักดันของผู้นำจนสามารถทำให้การทำงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการได้

จากความสำคัญข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรสูง ช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีอิทธิพลอย่างมาก ต่อผู้ตาม ซึ่งจะส่งต่อความอยู่รอดและความสำเร็จต่อองค์กรได้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ดังนี้

ประชุม โพธิกุล (2551) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ผู้ตาม บุคลากรแต่ละคนต้องการแบบของผู้นำต่างกัน ตัวอย่างเช่น บุคลากรใหม่ ต้องการนิเทศมากกว่าบุคคลที่มีประสบการณ์มาก บุคลากรที่มีเจตคติไม่ดีต้องการวิธีการที่แตกต่างกว่าบุคลากรที่มีแรงจูงใจสูง ผู้นำต้องรู้จักบุคลากรของท่าน จุดเริ่มต้นพื้นฐาน คือ ท่านต้องทำความเข้าใจให้ลึกถึงธรรมชาติของมนุษย์ รู้ความต้องการอารมณ์และแรงจูงใจ ท่านต้องรู้จักบุคลากรของท่านว่า เขาเป็นใคร เขาทำอะไร เขาทำอะไรได้บ้าง เขามีคุณลักษณะอย่างไร

2. ผู้นำ ท่านต้องมีความเข้าใจอย่างแท้จริงว่า ท่านเป็นใคร ท่านทำอะไร ท่านสามารถทำอะไรได้ ผู้ที่ตัดสินใจความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จอยู่ที่ผู้ตามมิใช่ผู้นำ ถ้าผู้ตามไม่ไว้เนื้อเชื่อใจหรือไม่มั่นใจในตัวผู้นำ เขาก็จะไม่มีแรงบันดาลใจ ถ้าท่านต้องการเป็นผู้นำที่ดีประสบความสำเร็จท่านต้องมั่นใจในตัวผู้ตาม มิใช่ในตัวท่านหรือหัวหน้าของท่าน เป็นสิ่งสำคัญที่ท่านต้องปฏิบัติ

3. การสื่อสาร ท่านต้องสื่อสาร 2 ทาง ใช้ภาษาท่าทางให้มากขึ้นตัวอย่าง เช่น ท่านต้องทำเป็นตัวอย่าง ที่จะสื่อไปถึงบุคลากรของท่าน ซึ่งท่านอาจจะไม่ได้ขอร้องให้เขาปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งท่านอาจจะไม่ค่อยเต็มใจ ท่านจะสื่ออะไร หรืออย่างไรที่จะไม่ทำลายสัมพันธภาพ หรือสร้างสัมพันธภาพระหว่างท่านกับคนของท่าน

4. สถานการณ์ ทุกสถานการณ์แตกต่างกัน สิ่งที่ท่านทำในสถานการณ์หนึ่ง อาจจะไม่สามารถดำเนินการได้ในอีกสถานการณ์หนึ่ง ท่านต้องใช้ดุลยพินิจของท่าน ในการตัดสินใจปฏิบัติอย่างดีที่สุด และสไตล์ของผู้นำต้องสอดคล้องกับเหตุการณ์ ตัวอย่างเช่น ท่านอาจจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับบุคลากรในพฤติกรรมไม่เหมาะสม แต่ถ้าการเผชิญหน้าช้าหรือเร็วเกินไป รุนแรงหรืออ่อนแอเกินไป อาจทำให้ไม่เกิดประสิทธิผลก็ได้

มุกฉิม มีโชคชุกุล (2555) ได้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 5 ประการ คือ

1. ความสามารถในการชักนำ เพื่อให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม ให้แสดงออกมาอย่างเต็มที่และมีคุณภาพ

2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลทุกคนในทุกระดับและในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าถึงและเข้าใจบุคคล สามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจ ลักษณะของระบบ การจูงใจชนิดของอิทธิพลการจูงใจกับแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสมในงานแต่ละงาน และแต่ละ สถานการณ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

3. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เป็นที่ยอมรับและเกิดประสิทธิผลในงานอย่างสูงสุด

4. ความสามารถในการพิจารณาแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นลุล่วงไปด้วยดี พร้อมกับป้องกันปัญหาที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรไม่ให้เกิดขึ้นได้

5. ไม่หยุดนิ่งทางความคิด มีแนวคิดสร้างสรรค์ และสามารถปรับแนวคิดและวิสัยทัศน์ ให้ทันสมัย ปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วทันทั่วถึง

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำประกอบไปด้วย ตัวผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำสามารถใช้ความสามารถในการจูงใจ แก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ และเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตั้งแต่ยุคเริ่มแรกจนถึงปัจจุบัน ได้มีทฤษฎีเกิดขึ้นมากมาย แต่ละทฤษฎีก็เหมาะสมตามยุคสมัย เมื่อเวลาผ่านไปก็อาจลดความสำคัญลง ไปบ้าง และเกิดทฤษฎี ใหม่ ๆ ขึ้นมา หรือ ไม่ก็มีการศึกษาต่อเนื่องเกี่ยวพันกันมากขึ้น จึงทำให้ทฤษฎีต่าง ๆ ยังคงเป็น ประโยชน์ต่อการศึกษาอยู่เสมอ อาคม วัดไชยสง (2547, หน้า 43-44) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังนี้

ทฤษฎีผู้นำทั่วไป (Universalist theories of leadership)

ทฤษฎีผู้นำทั่วไปหรือทฤษฎีสากล เป็นทฤษฎีผู้นำที่เกิดจากการศึกษาผู้นำในระยะเริ่มแรก เป็นที่รู้จักกันในวงการบริหารจัดการครอบคลุมความคิดในการศึกษาอยู่ในรูปแบบที่ไม่สลับซับซ้อน มีการศึกษาเฉพาะเจาะจง แต่ก็ยังเป็นประโยชน์และเป็นพื้นฐานการศึกษาเวลาต่อมา ประกอบด้วย 6 ทฤษฎี ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great man theory)

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในยุคเริ่มแรก เป็นการศึกษาเน้นที่ตัวผู้นำ เพื่อตอบคำถาม ว่าคุณลักษณะพิเศษใดที่ทำให้คนกลายเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องย้อนกลับไปดูการศึกษาในสมัยกรีก และ โรมันโบราณ ได้สรุปว่า “ผู้นำเป็นมาโดยกำเนิด ไม่สามารถสร้างขึ้นมาได้” อันเป็นความเชื่อ ของทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ ที่เชื่อว่า ผู้นำจะต้องเป็นคนมีคุณลักษณะพิเศษที่ต่างไปจากคนทั่วไป เขาเกิดมา พร้อมจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำถ้าสถานการณ์เหมาะสมผู้นำเหล่านี้เป็นมาโดยสายเลือดและกรรมพันธุ์ คือ มีการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษไปสู่ลูกหลานการศึกษาผู้นำตามทฤษฎี ผู้ยิ่งใหญ่ อาศัยการศึกษา จากประวัติและบันทึกความทรงจำของผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories)

การศึกษาผู้นำตามแนวคุณลักษณะผู้นำ ได้เปลี่ยนจากการศึกษาประวัติและบันทึกความทรงจำของผู้นำในอดีต หันมาศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำโดยตรง ซึ่งเป็นผลจากอิทธิพล ของนักจิตวิทยา กลุ่มพฤติกรรมที่เชื่อว่าคุณลักษณะผู้นำไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่สามารถเกิดขึ้น โดยการเรียนรู้และประสบการณ์ จึงทำให้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำในช่วงปี ค.ศ. 1930-1950 หันมาค้นหาคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ วิธีการศึกษา เช่น ความพยายามแยกคุณลักษณะผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ การค้นหาคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ การเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน อาคม วัชโรตอง, 2547, หน้า 44) ได้ศึกษางานวิจัยงานวิจัย 124 เรื่อง พบว่า คุณลักษณะสำคัญของผู้นำ ได้แก่ แข็งแรง รูปร่างสูงใหญ่ บุคลิกดี ฉลาด มีความสามารถในการปรับตัว กล้าหาญกระตือรือร้น เชื่อมมั่นในตนเอง อดทน ต้องการความสำเร็จ สมหวัง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน และการปกครองบังคับบัญชา

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 113-114) ได้กล่าวว่า จากข้อค้นพบของต่างประเทศ 100 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่สรุปผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึงคุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้ที่มีความพยายามสูงในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงขับ ต้องการประสบผลสำเร็จ ซึ่งหมายถึงการเจริญเติบโตขององค์กร
2. มีแรงจูงใจสูง (Leadership motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้น แต่มีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วย
3. มีความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาความสัตย์สุจริต เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility)
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident) หมายถึงผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่น เชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง
5. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึงผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์กร

ลูนิเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg & Ornstein, 2008, p. 118) กล่าวถึงคุณลักษณะที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำได้นั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะเด่นใน 5 ประการ ต่อไปนี้

1. ด้านศักยภาพ (Capacity) ผู้นำจะต้องมีศักยภาพในการทำงานสูง
2. ด้านการประสบผลสำเร็จ (Achievement) ผู้มีภาวะผู้นำได้นั้นจะต้องมีผลงานเชิงประจักษ์ มีความสำเร็จในการดำเนินการงานเป็นอย่างดี
3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้มีความรับผิดชอบสูงย่อมจะเป็นที่มาของภาวะผู้นำได้ดี
4. ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกด้านกับองค์กรหรือกลุ่มบุคคล
5. ด้านสถานภาพ (Status) ผู้ที่จะมีภาวะผู้นำต่อผู้อื่นได้นั้นจะต้องมีสถานภาพที่มั่นคงและน่าเชื่อถือ

บราวน์ และมอนเบิร์ก (Brown & Monberg, 1980 อ้างถึงใน วิเชียร วิทษอุดม, 2553, หน้า 69) ได้พยายามค้นหาถึงลักษณะร่วมของภาวะผู้นำ และได้สรุปถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำของบราวน์ และมอนเบิร์ก

| ประเภทลักษณะของผู้นำ | ประเด็นที่สนใจศึกษา |
|---|---|
| 1. บุคลิกลักษณะทางกายภาพ | 1. อายุ ความสูง รูปร่าง ลักษณะทางกายภาพ |
| 2. พื้นฐานทางสังคม | 2. ภูมิฐานะ การศึกษา สถานภาพ |
| 3. บุคลิกลักษณะทางจิตใจและทักษะทางปัญญา | 3. ระดับเชาว์ปัญญา ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม |
| 4. แรงจูงใจในการทำงาน | การเปิดใจกว้าง |
| 5. การสังคม | 4. ความต้องการประสบความสำเร็จ |
| | ความอดสาหัส ความต้องการอำนาจ |
| | 5. ความสามารถในการเข้าสังคม |
| | การเป็นที่นิยม ทักษะในการศึกษา |

ยุกต์ (Yukl, 1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 121) ได้สรุป คุณลักษณะสำคัญ อัน ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ และด้านความสามารถที่ จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 สรุปคุณลักษณะสำคัญที่คาดว่าทำให้ผู้นำที่มีประสิทธิผลของบุคลิก

| ด้านบุคลิกภาพ (Personality) | ด้านแรงจูงใจ (Motivation) | ด้านความสามารถ (Ability) |
|--|---|--|
| 1. ความมีพลังสูง | 1. มีแรงจูงใจด้านอำนาจ | 1. มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล |
| 2. ความทนทานต่อความเครียดสูง | ทาง สังคม | |
| 3. มีความมั่นใจตนเอง | 2. มีความต้องการมุ่ง | 2. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ |
| 4. เชื่ออำนาจภายในตนเอง | ความสำเร็จ อยู่ในระดับสูง | 3. มีทักษะด้านเทคนิค |
| 5. มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ | ปานกลาง | 4. มีทักษะในการเกลี้ยกล่อม |
| 6. มีความสัจซื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ | 3. มีความต้องการด้านความรัก ใคร่ผูกพันในระดับต่ำ | ชักชวน |

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้ มีแรงขับสูง มีแรงจูงใจสูง มีความสัจซื่อ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีคุณธรรมจริยธรรม

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach)

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำ (Leadership style) ในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากเกินไปผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขได้ยาก ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา 2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน 3) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ และ 4) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin, 1970)

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

การศึกษาภาวะผู้นำของไอโอวา เป็นความพยายามศึกษา แบบของพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอโอวาได้แบบภาวะผู้นำ (Leadership style) จากผลที่มีต่อเจตคติและประสิทธิผลของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท (Lunenburg & Ornstein, 2004, p. 125) ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian leadership) ผู้นำเป็นผู้ชี้นำอย่างมากและไม่ยอมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำเป็นผู้จัดโครงสร้างและจัดอันดับสถานการณ์ของงานเสร็จสมบูรณ์ไว้ให้ผู้บังคับบัญชา ผู้นำมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเต็มที่ตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงงานเสร็จ

2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ผู้นำส่งเสริมการตัดสินใจแบบกลุ่ม บอกกล่าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับสภาพที่มีผลกระทบต่องานและ ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

3. ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) ผู้นำให้อิสระและสิทธิเสรีภาพแก่กลุ่มทั้งหมด และปล่อยให้เป็นเรื่องของผู้ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจแต่ละอย่างด้วยตนเอง ที่จริงแล้วผู้นำไม่ได้ใช้ภาวะผู้นำเลย

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งนำโดย เฮลพิน และวินเนอร์ (Halpin & Winer, 1957 cited in Hoy & Miskel, 2001) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ ได้แก่

1. พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating structure) คือพฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้แก่

- 1.1 การมอบหมายงาน
- 1.2 การจัดทำมาตรฐานงาน
- 1.3 การประเมินการปฏิบัติงาน
- 1.4 การเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาคดี

2. พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุน และสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชารวมทั้ง การยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ลูซเซอร์ และอูซัว (Lussier & Auehua, 2004) ได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้จัดการที่มีผู้ได้บังคับบัญชา โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน (Employee center supervisors หรือ human relation oriented) ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้อง

มีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้อง โดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง และทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน (Production center supervisors หรือ task-oriented) ผู้นำจะวางแผนตัดสินใจ มอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรมและการกระทำของลูกน้อง อย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน

เรดดิน (Reddin, 1970) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เมื่อผู้บริหาร เน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (Separated) เมื่อผู้บริหาร ไม่ได้ เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (Dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจ เฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (Related) เมื่อผู้บริหาร เน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ เรดดินได้เน้นว่าพฤติกรรมของผู้นำ จะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์กร ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational leadership theory)

สถานการณ์เป็นส่วนประกอบสำคัญที่สุด เพราะประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ มากที่สุด และมักจะเป็นตัวแปรอิสระที่ไม่สามารถควบคุมได้ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง กระบวนการ ใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้เป้าหมายตามที่ต้องการ โดยผู้นำ ปรับเปลี่ยน พฤติกรรมในการบริหารให้เหมาะสมกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลและสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ ในขณะนั้น ทฤษฎีนี้มีส่วนประกอบพื้นฐาน 3 ส่วน คือ สถานการณ์ (Situation) กลุ่มคน (Group) และค่านิยมส่วนตัวของ ลักษณะสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง แทนแนนบอม และชมิคท์ (Tannenbaum & Schmidt, 1973, pp. 162-164) เป็นนักทฤษฎีซึ่งชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของการเป็นผู้นำ ได้แก่ 1) แรงกดดันทางผู้บริหาร 2) แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา 3) แรงกดดันทางสถานการณ์ ตามทศนะของ แทนแนนบอม และชมิคท์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

2. ภาวะผู้นำตามแบบจำลองของ 피ดเลอร์ (1967 อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 127-128) 피ดเลอร์ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่าง ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader member relations) หมายถึง ระดับของการที่ผู้นำได้รับการสนับสนุน ความจงรักภักดีและศรัทธา มิติด้านนี้สำคัญที่สุด เพราะถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี ก็จะทำให้สมาชิกช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของผู้นำ

2.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนเกี่ยวกับงานของผู้นำ แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

2.2.1 ความชัดเจนของเป้าหมาย

2.2.2 จำนวนวิธีที่ใช้ปฏิบัติงาน

2.2.3 ความเฉพาะเจาะจงในการแก้ปัญหา

2.2.4 ความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ

2.3 อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Position power) หมายถึง อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้นำจะสามารถให้รางวัลหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ภาวะผู้นำตามทฤษฎีวงจรชีวิต (A life cycle theory of leadership) เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1991 อ้างถึงใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552, หน้า 247) ให้ทัศนะว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้นำจะเปลี่ยนแบบของตนไป ตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด เชื่อว่าความสัมพันธ์ ของ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำขึ้น 4 แบบ ซึ่งประกอบด้วย แบบการมอบหมาย (Delegation) แบบมีส่วนร่วม (Participating) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบสั่งการ (Telling) สำหรับสถานการณ์ให้ดูที่วุฒิภาวะของบุคคลหรือกลุ่ม

4. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path goal theory) ของ เฮาส์ (House, 1971, pp. 321-338) ทฤษฎีนี้อธิบายให้ทราบว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้หรือความนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามแนวทฤษฎีนี้ จึงพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาจากความสำเร็จในการทำงานนั้น ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็คือ ผู้นำที่เพิ่มพูนการยอมรับ ความพึงพอใจ การยกระดับแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหลักสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ มุ่งให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้น จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีวางแนวทาง

ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่าง ๆ ทั้งขององค์กร และของผู้นำไปพร้อม ๆ กัน ทฤษฎีนี้ได้แยกแบบของผู้นำที่สำคัญออกเป็น 4 แบบ คือ

- 4.1 ผู้นำแบบเข้มงวดแข็งกร้าว (Directive leadership)
- 4.2 ผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (Supportive leadership)
- 4.3 ผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative leadership)
- 4.4 ผู้นำแบบมุ่งทำงานให้สัมฤทธิ์ผล (Achievement oriented leadership)

พงษ์เทพ สุขทนารักษ์ (2551) ได้แบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาเป็น 3 ข้อ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งมีอำนาจบางอย่างเหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา คนที่เป็นผู้นำมีชื่อเรียกต่าง ๆ เช่น กษัตริย์ ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี ประธาน ผู้บังคับบัญชา เจ้านาย เป็นต้น ผู้นำบางคนมีบทบาทที่จะบริหารองค์กรแต่บางคนอาจเป็นเพียงสัญลักษณ์ขององค์กรเท่านั้น สำหรับผู้นำทางการบริหารการศึกษาอาจหมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการรองผู้อำนวยการ โรงเรียน วิทยาลัย สถาบัน อธิการบดี หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน เป็นต้น ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำดังที่กล่าวมานอกจากจะได้มีอำนาจตามกฎหมายแล้วยังต้องอาศัยอำนาจบารมีอำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง จึงจะสามารถบริหารจัดการในหน้าที่ของตนเอง ตามบทบาทเฉพาะที่กำหนดไว้ในแต่ละหน้าที่โดยใช้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะจูงใจคนในหน่วยงานให้กระทำตามที่ตนต้องการเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำในทุกๆ ส่วน

2. ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานที่มีบทบาทเป็นลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่กระทำตามคำสั่ง หรือการมอบหมายงานจากผู้นำ ซึ่งผู้ตามมีอยู่ 4 ประเภท คือ

- R1 ไม่มีความสามารถและไม่มีความเต็มใจหรือไม่มั่นใจ
- R2 ไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจ
- R3 มีความสามารถแต่ไม่มีความมั่นใจหรือไม่มั่นใจ
- R4 มีความสามารถและมีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจ

3. สถานการณ์ หมายถึง เหตุการณ์ เวลา ช่วงเวลา กำหนดการ สถานที่ โอกาส สภาวะของการทำงานนั้น ๆ เช่น ก่อนเปิดภาคเรียนจะมีการประชุมครู อบรม และชี้แจงการปฏิบัติงาน ก่อนจัดโครงการใด ๆ ก็จะมีคำสั่งในคำสั่งจะกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน และทำความเข้าใจก่อนปฏิบัติงานจริง ดังนั้นผู้บริหารจะบริหารงานใด ๆ ต้องคำนึงถึงเหตุการณ์ สถานการณ์ ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

ซึ่งแบบผู้นำต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถใช้ได้หลาย ๆ แบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional leadership and transformational leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน สัมมา รัชนิชัย, 2553, หน้า 43-44) ได้นำเสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำ ทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่ต่างกัน ซึ่งเบส วินิจฉัยว่าความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ซึ่งทางด้านของ มอสเลย์, เพททรี, และเม็กกินสัน (Mosley, Pietri, & Megginson, 1996, p. 412) ได้นำเสนอ ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ดังตาราง

ตารางที่ 3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

| ความแตกต่าง | ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง |
|-------------|---|--|
| - คุณลักษณะ | - มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้โครงการที่เป็น การตอบสนอง (Reactive) | - มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็น แบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจาก วิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive) |
| - แรงจูงใจ | - รางวัล (ภายนอก) | - การเห็นคุณค่า (ภายใน) |
| - อำนาจ | - ประเพณีปฏิบัติ | - ความมีบุคลิกภาพพิเศษ |
| - จุดเน้น | - ผลที่ได้ | - วิสัยทัศน์ |
| - ผู้นำ | - เน้นในกิจกรรม ชีบทบาท ชัดเจน ตระหนักใน ความต้องการ จัดการ แบบวางเฉย | - เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้มีอำนาจตัดสินใจเป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการเข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม |

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| ความแตกต่าง | ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง |
|---------------------|---|--|
| - ผู้ใต้บังคับบัญชา | - แสวงหาความมั่นคง ความต้องการได้รับการตอบสนอง แยกองค์กรออกจากปัจเจกบุคคล | - ละเว้นประโยชน์ส่วนตัว เพื่อองค์กร ทำงานมากกว่าที่คาดหวัง |
| - ผลที่ได้ | - ทำงานตามที่คาดหวัง | - ก้าวกระโดดในการทำงาน |

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552, หน้า 132) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ บุคคลที่มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเองหรือเกิดจากการจ้างบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นภาวะผู้นำขั้นต้นในการบริหารงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรูปแบบที่ไม่ต่อเนื่องและส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550, หน้า 21) นิยามของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ว่า เป็นพฤติกรรม การรับใช้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ตามก่อนตน เพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลเหล่านั้น โดยใช้ อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมอบ อำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 27) กล่าวว่าพฤติกรรมกรให้บริการ เพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้ อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้น ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

เพจ แลและวอง (Page & Wong, 2009 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข, หน้า 197) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การรับใช้เป็นอันดับแรก และการกระตุ้น

สัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศความนับถือ และการให้ศักดิ์ศรี การสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน

อูทรี (Austry, 2009 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข, หน้า 197) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การรับใช้เป็นอันดับแรก และการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดี โดยการสร้างบรรยากาศความนับถือ และการให้ศักดิ์ศรี การสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน

ดาฟท์ (Daft, 2002, p. 214) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ผู้นำที่สามารถมองข้ามประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ผู้ตามต้องการ มีพฤติกรรมที่คอยช่วยเหลือผู้อื่นให้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงามตลอดจนการให้โอกาสผู้อื่นได้เกิดความเจริญก้าวหน้า จุดมุ่งหมายสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือการช่วยให้อีกคนประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและผู้ตามก่อนเป็นอันดับแรก ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน คอยช่วยให้ผู้อื่นเกิดการพัฒนานำไปสู่ความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสแก่ผู้อื่นได้ประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าต่อไป

กระบวนการที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมาก จากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดขึ้นก็คือผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแต่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงานให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำก็คิดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้ง ๆ ที่เขามีศักยภาพ ก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้นผู้นำที่ดีที่จะต้องขจัดกฎเกณฑ์ ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัด

ความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว ดาฟท์ (Daft, 2005 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 27) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น
2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น
4. ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตามแทน

แนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้เริ่มนำมาใช้ในปี ค.ศ. 1970 โดย กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำแบบผู้รับใช้ขึ้นมา ซึ่งมีแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮอรัแมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่มที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่น้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสดูไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้น ได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้จะมีตัวตนจริง

ยูก์ (Yukl, 2002 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 28) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบผู้รับใช้อันแสดงถึงคามมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ซึ่งหมายถึง การบำรุง หนุนน้อม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติ

ต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอทำ

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 28) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่อง บทบาทของผู้นำ กรีนลีฟได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำแบบผู้รับใช้ท่านเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ซึ่งจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน กล่าวคือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความ ต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง

ผู้นำแบบผู้รับใช้พร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถและจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำแบบผู้รับใช้จะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าจะข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่นและเปิด โอกาสให้ บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง

ผู้นำแบบผู้รับใช้จะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเอง เพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม ดาฟท์ (Daft, 2005 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 29) กล่าวว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบผู้รับ ใช้การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริง ที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบังคับจิตใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (More autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำทางจริยธรรม (Ethical leadership) โดยการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายรวมถึง การทำนุบำรุง (Nurturing) การปกป้อง (Defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการผู้นำต้องยืนหยัดในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตาม และผู้นำต้องมีความสุจริต (Honest) และเปิดเผย (Open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม แล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา (Yukl, 2002 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 30)

ทางด้านศูนย์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2004 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 31) ระบุว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีค่านิยมที่สำคัญ 5 ประการ อันได้แก่

1. ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่ารับใช้ผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข กล่าวคือ ผู้นำจะรักและรับใช้ผู้อื่น ผู้นำจะต้องการรับใช้เพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นเจริญงอกงาม
2. ผู้นำตระหนักว่าคนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุมและบงการ
3. การให้คุณค่ากับอิสระภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุม บงการ

4. การเชื่อในพรสวรรค์ความสามารถพิเศษ และความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ซึ่งชมจุดเด่น และมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้พรสวรรค์ของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่

5. การสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเชี่ยวชาญและการเรียนรู้ว่าเปรียบเทียบและการเรียนรู้ว่าเปรียบเสมือนพรสวรรค์ที่มีประโยชน์ และจำเป็นต่อมวลมนุษยชาติ

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นกฎธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง แนวคิดของภาวะผู้นำแบบนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่เกิดจากใจไม่ได้จากภายนอก และอำนาจของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะมาจากภายในตัวบุคคลซึ่งเป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (Covey, n.d. cited in Lawrence, 2002) การที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงนั้น สิ่งหนึ่งที่ใช้ได้ผลเสมอ คือ การดำเนินชีวิตตามหลักการเพราะหลักการเป็นสิ่งสากลเป็นสิ่งที่เป็นอย่างจริงโดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลา หรือสถานการณ์ที่ใด ๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลง อยู่เหนือวัฒนธรรมมีอยู่ในทุกศาสนาและปรัชญาหลัก ๆ ของโลก และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

หลักการของความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อรับใช้บริการผู้อื่นก่อนมีความสอดคล้องกับหลัก คุณธรรมส่วนหนึ่งของศาสนาต่าง ๆ เช่น สอดคล้องกับคำสอนของพุทธศาสนาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติ ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เสียสละ การให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการนอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับศาสนา คริสต์ที่กล่าวในเรื่องของความสุภาพ ดังคำอธิบายที่ว่า สืบเนื่องจากความเข้าใจที่ว่ามนุษย์มีธรรมชาติที่อ่อนแอเกิดจากผงคลีดิน ความสุภาพหรือการถ่อมตนจึงเป็นการยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ความสุภาพ หมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิตมนุษย์มีหน้าที่รับใช้พระองค์และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิดและถ่อมตน ดังเช่นพระเยซูผู้เป็นเจ้ารับใช้ ไม่ได้เป็นฝ่ายให้ผู้อื่นรับใช้แต่มาเพื่อรับใช้พระองค์ทรงสอนบรรดาสาวกให้รับใช้เหมือนกับที่พระองค์ได้ทรงกระทำ โดยทรงล้างเท้าแก่สาวกขณะที่รับประทานอาหารมื้อสุดท้ายแล้วสอนให้สาวกเหล่านั้นล้างเท้ากันและกัน พระองค์ทรงสอนว่า ผู้ใดยกตัวขึ้นจะถูกเหยียดลง ผู้ใดถ่อมตัวลงจะถูกยกให้สูงขึ้น (Daft, 2002 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 38)

อย่างไรก็ตามการพัฒนาให้ผู้อื่นได้เกิดการเรียนรู้และเจริญงอกงาม การสร้างจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน (Laub, 2004 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 38) และการทำตนให้เป็นประโยชน์เป็นแนวทางเดียวกันกับหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวอกเห็นใจบุคคล และประสานหมู่ชนให้

สามัคคี เป็นหลักการของการสงเคราะห์ มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้และให้บริการการกระทำความดีเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำอันประกอบด้วยด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตา โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เด่นชัดในหลักปฏิบัติของท่านหรือการให้ที่หมายความถึงการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ การเสียดสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้แนะนำสั่งสอน และ อตถจริยา เป็นการประพฤติ ประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไขปรับปรุง ส่งเสริมในทางจริยธรรม หลักธรรมทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็น คุณธรรมสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้นำทุกระดับอันประกอบด้วยหลัก 10 ประการได้แก่ ทาน ศีล ปริชาจะ อาชวะ มัทวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ชันติ และอวิโรธนะ นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ยังสอดคล้องกับหลักปฏิบัติเกี่ยวกับ “ทาน” ที่เป็นเรื่องของการให้ แบ่งปันแก่ผู้อื่น กล่าวคือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากผู้อื่น เอาใจใส่ อำนวยบริการจัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ ให้ผู้อื่นได้รับ ประโยชน์สุข ความสะดวก และปลอดภัย (จิรพัฒน์ อุคมผล, 2548)

นอกจากนี้ ประสิทธิผลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ยังสามารถมีผลต่อสังคม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้งให้บริการและนำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคมสำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบพื้นฐานในการให้บริการผู้อื่นอยู่เสมอ และจะคอยกระตุ้นให้มองหาโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง แล้วผลลัพธ์ที่ได้ระหว่างการสับเปลี่ยนบทบาทไปมาระหว่างการนำและการตามนี้จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีบทบาทมากขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถแบ่งแนวทางการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เป็นปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักการปฏิบัติในองค์กร 2) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้อุทิศและการฝึกอบรมสำหรับผู้ผู้นำในองค์กร 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษา และองค์กรธุรกิจ (Spears, 2004 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 35)

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข, หน้า 197) กล่าวว่าผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความคิดตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของแนวคิดภาวะผู้นำ

แนวใหม่ (New paradigms) ของการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบัน การสร้างและการยอมรับแนวคิดใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปความเชื่อว่าเป็นองค์กรนั้น ผู้นำไม่ใช่เจ้านายแต่ผู้นำคือผู้รับใช้ (Leader are not bosses, but leaders are servants) นับเป็นเรื่องที่ค่อนข้างปรับเปลี่ยนวิถีคิดแบบผกผัน และสิ่งหนึ่งที่จะเกิดอย่างแน่นอนในการเผชิญกับสิ่งใหม่ ๆ คือการวิพากษ์วิจารณ์ การต่อต้านนั่นเอง ประเด็นเหล่านี้ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องรับรู้ และเข้าใจให้ได้ และจำเป็นในความไม่สมบูรณ์แบบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทั้งจากหลักการแนวคิด และทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ 10 คุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening)

กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กันหลง, 2553) กล่าวว่า ทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่ม และทำให้เจตนารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจนอีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ดี

ทอมป์สัน (Thompson, 2005 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข, หน้า 201) ชี้ว่าการยอมรับในตัวผู้นำที่มีคุณภาพนั้นอยู่ที่ทักษะของผู้นำเกี่ยวกับการสื่อสารและการตัดสินใจที่เหมาะสม ตามสถานการณ์ ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงต้องมีทักษะที่สำคัญคือการอุทิศตนในการรับฟังคนอื่น เป็นผู้ที่สามารถค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร และมีความสามารถในการทำให้เป้าหมายขององค์กรมีความชัดเจน

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002, p. 17 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 20) กล่าวว่า กรีนลีฟให้ความสำคัญต่อความสามารถของผู้นำ และความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ที่จะเปิดเผยความสามารถที่จะฟัง และความสามารถที่จะพูดในวิถีทางที่ชักจูงให้บุคคลตัดสินใจเลือกตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

สเปียร์ และลอเรน (Spears & Lawrence, 2002 อ้างถึงใน จีรพรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 20) กล่าวว่า ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง สามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำ โดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น

สรุป การฟังในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การเปิดรับฟังอย่างเป็นกลาง รับรู้แม้เป็นเสียงภายในของผู้อื่นที่ต้องการสื่อ เพื่อการตัดสินใจอย่างเหมาะสมเป็นกลาง ตามความจำเป็นของสถานการณ์ รวมทั้งอุทิศตนในการฟังผู้อื่นด้วย

2. การยอมรับและการเห็นอกเห็นใจ (Acceptance and empathy)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้จะพยายามเข้าใจ และรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนผู้นำจึงควรแสดงความสามารถดีผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

วอง (Wong, 2005 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข, หน้า 202) กล่าวว่า การเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจเป็นการเลือกที่จะยอมรับบุคคลแต่ละคนในความเป็นตัวตนของเขาที่แท้จริง สามารถระบุความต้องการของแต่ละคนตลอดจนแสดงออกถึงความห่วงใย เอื้ออาทรผู้ตาม แต่ละคนด้วย

สเปียร์ และลอเรน (Spears & Lawrence, 2002 อ้างถึงใน จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 20) กล่าวว่า เป็นความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นถึงความตั้งใจดีของทุกคนและต้องไม่ปฏิเสธ ความเป็นบุคคลของพวกเขาและนั่นหมายรวมถึงการยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002, p. 21 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 22) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องพร้อมเสมอที่จะหยุดเพื่อฟังอย่างตั้งใจ และต้องสนใจบุคคลอื่นอย่างแท้จริง

แมกซ์เวล (Maxwell, 1998, p. 36 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเริ่มที่หัวใจ ไม่ใช่ที่หัวและเมื่อมีมิตรภาพที่แท้จริงได้รับการพัฒนา แมกซ์เวลยังเสริมต่อไปว่า เมื่อผู้นำสามารถรักผู้ตามได้อย่างแท้จริง ผู้นำจะได้รับความเคารพนับถือและผู้ตามพร้อมที่จะตามผู้นำด้วยใจอย่างแท้จริง

สรุป การยอมรับและการเห็นอกเห็นใจของผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความพยายามที่จะ เข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น ยอมรับในแบบที่เขาเป็นอย่างแท้จริง รวมถึงการยอมรับและ เคารพในความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย ตลอดจนแสดงออกถึงความห่วงใย เอื้ออาทร ต่อบุคลากร

3. การบำรุงรักษาบุคลากร (Healing)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) กล่าวว่า จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกข์ระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้ก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

วอง (Wong, 2005 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ก, หน้า 202) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคคลเป็นการแสวงหาการสมานบาดแผลของผู้ป่วยทั้งบาดแผลทางกายและใจ เป็นคุณลักษณะที่มีวิจรรณญาณและพร้อมที่จะเข้าใจบุคคลอย่างแท้จริง

สเปียร์ และลอเรน (Spears & Lawrence, 2002 อ้างถึงใน จีรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 21) กล่าวว่า การกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจและร่างกายที่ดีขึ้นจากความกังวลต่าง ๆ

เอเบล (Able, 2002, p. 27 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 23) กล่าวว่า สิ่งสำคัญยิ่งและเป็นจุดแข็งของผู้นำแบบผู้รับใช้คือ ความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่นได้ การเยียวยาเริ่มที่แต่ละคนมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสนใจผู้อื่นอย่างแท้จริง และต้องมีความจริงใจที่จะเห็นบุคคลอื่นเติบโตและพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการขององค์กร แต่เน้นการเติบโตของมนุษย์แต่ละคนอย่างแท้จริง

ยาโลม (Yalom, 1995, pp. 74-79 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 23) กล่าวว่า การเยียวยารักษาช่วยให้บุคคลเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เพราะมีปัจจัยการเยียวยาที่เป็นกลไกทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดความรู้สึกและพฤติกรรมที่เหมาะสม ปัจจัยเยียวยาจะค่อย ๆ พัฒนาและเกิดขึ้น ซึ่งจะทำงานพร้อม ๆ กันไป ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันไม่สามารถแยกออกจากกันได้

สรุป การบำรุงรักษาบุคลากรตามแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความสามารถในการบำรุงรักษาตนเองและผู้อื่น ให้เกิดความเข้มแข็งทั้งทางกายและทางจิตใจ ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม และเกิดการพัฒนาขึ้นไป

4. มีความตระหนักรู้ (Awareness)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) กล่าวว่า การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไป และการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้แข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งปलอบใจ แต่กลับเป็นสิ่งปลุกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่งปลอบใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

โกลแมน (Goleman, 1998 อ้างถึงใน อมรรัตน์ วงศ์ประเทศ, 2550) เสนอว่า สมรรถนะที่สำคัญมีอยู่ 3 ประการ

1. สมรรถนะในการตระหนักรู้ตนเอง (Emotional self awareness) เป็นความสามารถของผู้นำที่อ่านอารมณ์ของตนออก จึงพยายามควบคุมความรู้สึกนั้นออกไปทันทีทันใด จะส่งผลกระทบต่อคนรอบข้างและงานทำอะไร ผู้นำที่มีสมรรถนะนี้สูงจะสามารถเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี จึงพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่าได้ โดยฉับพลัน ผู้นำที่สามารถตระหนักรู้ตนเอง ได้ดีมักเป็นคนตรงไปตรงมาและจริงใจ กล่าวพูดอย่างเปิดเผยถึงสภาพอารมณ์ของตนและกล้ายอมรับผิด

2. สมรรถนะในการประเมินตนเองได้ถูกต้อง (Accurate self assessment) เป็นผู้นำที่มีความสามารถตระหนักรู้ตนเองสูงจะเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนได้ดี มักมีอารมณ์ขัน คนรอบข้างให้คำชื่นชมต่อผู้นำที่หมั่นเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงตนเองและมีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นตลอดจนคำวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากคนอื่น สมรรถนะในการประเมินตนเองได้อย่างถูกต้องช่วยให้ผู้นำรู้ว่าเมื่อไรที่ตนควรขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และที่ใดบ้างที่ตนสามารถเสริมสร้างทักษะและความแข็งแกร่งใหม่ ๆ ต่อการเป็นผู้นำ

3. สมรรถนะด้านความมั่นใจ (Self confidence) การที่ผู้นำรู้ถึงขีดความสามารถของตนเองได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้นำที่มีความมั่นใจพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่อยากกล้าปากได้ดี ทั้งนี้เพราะชอบยืนหยัดต่อสู้เอาชนะอุปสรรคด้วยความแน่วแน่ ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้จึงทำให้ผู้นำโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น สมรรถนะด้านความมั่นใจจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ

สเปียร์ และลอเรน (Spears & Lawrence, 2002 อ้างถึงใน จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า21) กล่าวว่า เป็นความรู้ และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ทอมป์สัน (Thompson, 2005 อ้างถึงใน สมุทรา ชำนาญ, 2554 ก, หน้า 203) ให้ความเห็นว่าการตระหนักรู้ของผู้เกี่ยวกับตนเองจะช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นได้ดีขึ้น การตระหนักรู้หมายความว่ารวมถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ มองการณ์ไกล มีความตื่นตัวอยู่เสมอและมีอารมณ์มั่นคง

วอง (Wong, 2005 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 24) กล่าวว่า การตระหนักรู้หมายถึง ผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรมและสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จำเป็นต้องเข้าใจว่าการทำงานในฐานะผู้นำเป็นการตอบสนองเสียงจากเบื้องบน

เอเบล (Abel, 2002, p. 11 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ก, หน้า 6) กล่าวว่า ความตระหนักรู้นำมาสู่การปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ ศรัทธาของผู้นำเป็นความเชื่อมั่นว่าผู้ นำเป็นบุคคลที่เข้มแข็งและสามารถเผชิญปัญหา อุปสรรคและสามารถแก้ไขสิ่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป การตระหนักรู้ของผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความสามารถในการอ่านสภาพอารมณ์ ของตน บุคลากร มองเห็นภาพรวมของสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถไตร่ตรองปัญหาที่เกิดขึ้น ภายใต้อารมณ์ความเข้าใจภายใต้อารมณ์ที่มั่นคงและความไม่ประมาทรวมทั้งสามารถตัดสินใจ ได้อย่างถูกต้องยุติธรรม

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion)

จุฑา เทียนไทย (2550, หน้า 171) กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้ได้ทราบได้ฟัง คล้อยตาม และเห็นชอบด้วยได้ เรียกว่าเป็นศิลปะของการโน้มน้าวและการจูงใจผู้อื่นซึ่งเป็น คุณสมบัติที่ผู้นำต้องมีเพื่อเป็นผู้นำที่ดี

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้จะใช้ ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร มุ่งที่จะทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครอง แบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อย่างชัดเจน ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถสร้าง ความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 94 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 25) ผู้นำต้องมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งที่ต้องการ เป็นความแตกต่างอย่างหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้ กับผู้นำแบบอื่น ๆ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจ เป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์

สเปียร์ และลอเรน (Spears & Lawrence, 2002 อ้างถึงใน จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 21) กล่าวว่า เป็นการพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่ง บังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม

วอง (Wong, 2005 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ก, หน้า 204) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจ คือ การทำให้บุคคลอื่นเชื่อในตัวผู้นำและยินยอมปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำกำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจ คุณสมบัติของการโน้มน้าวใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการทำให้คนอื่นเชื่อมั่นในผู้นำย่อมนำมาซึ่ง ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

สรุป การโน้มน้าวใจแบบผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การพยายามทำให้เกิดความเชื่อใจ ในตัวผู้นำและยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจมิใช่การบังคับหรือข่มขู่ให้ปฏิบัติตาม

6. การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualizing)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้จะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์กรจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการเป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดวันต่อวัน

สเปียร์ และลอเรน (Spears & Lawrence, 2002 อ้างถึงใน จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 21) กล่าวว่า เป็นการพยายามที่จะเสริมสร้างความสามารถที่จะ "ฝันเรื่องใหญ่" สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p.96 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข, หน้า 6) เสนอว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสามารถในการสร้างฝันที่ยิ่งใหญ่ สามารถมองเห็นปัญหาขององค์กรอย่างชัดเจน มีความเห็นที่เกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองปัญหาแบบรายวัน และสามารถสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหารายวัน ได้อย่างถูกต้อง

วอง (Wong, 2005 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข, หน้า 205) ที่ชี้ให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ว่าการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เป็นความสามารถของผู้นำที่สร้างความฝันอันยิ่งใหญ่ทั้งความฝันของผู้นำและผู้ตามในองค์กรให้กลายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

สรุป การสร้างมโนทัศน์ขององค์กรของผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความสามารถในการมององค์กรจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น รวมทั้งปัญหาและทางแก้ ตลอดจนสามารถมองความสัมพันธ์ระหว่างความฝันและสิ่งที่จะเกิดในอนาคตอย่างชัดเจน

7. การมองการณ์ไกล (Foresight)

กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ก, หน้า 7) กล่าวว่า คุณสมบัติด้านการมองการณ์ไกลมีพฤติกรรมที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมที่ผ่านมา คือความสามารถในการคาดการณ์ มองเห็นแนวโน้มและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ขอให้พิจารณาจากคำว่า ขณะนี้เราอาจพบความหมายใน 2 นัย คือนัยแรกอาจจะหมายถึงขณะนี้ เวลาเร็ว ๆ นี้ ถ้าเปรียบเทียบให้เห็นภาพกับนาฬิกาแล้วก็อาจจะหมายถึงเข็มที่กำลังเดิน ไปอย่างต่อเนื่อง ส่วนนัยที่สองถ้าจะกล่าวถึงช่วงเวลาให้เห็นภาพแล้ว คำว่าขณะนี้รวมถึงประวัติศาสตร์ทั้งหมดและอนาคตทั้งหมด นั่นคือสิ่งที่อยู่ในตัวของผู้นำในลักษณะนี้ด้วย

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) กล่าวว่า การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนืองที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

สเปียร์ และลอเรน (Spears & Lawrence, 2002 อ้างถึงใน จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 21) กล่าวว่า เป็นความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ช่วยให้นุเคราะห์ในองค์กรเข้าใจทิศทางและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 96 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 206) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการมองการณ์ไกลว่า เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่เข้าใจสภาพความเป็นจริงจากบทเรียนในอดีตและความเป็นจริงในปัจจุบันและรับรู้ถึงผลการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมองการณ์ไกลจึงเกี่ยวข้องกับสัญชาตญาณ เพราะผู้นำต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าปัจจุบันเป็นเหตุการณ์ที่ต่อเนื่องจากอดีตและอนาคต

เอเบล (Abel, 2002, p. 11 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 27) การมองการณ์ไกลพร้อมทั้งการเตรียมการสำหรับอนาคตและการสร้างความคิด (มโนคติ) มีความคล้ายคลึงกัน การมองการณ์ไกลช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับความมั่นใจและความรู้จากกระบวนการตัดสินใจเพราะผู้ร่วมงานได้เกิดการพัฒนาทางด้านสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด

สรุป การมองการณ์ไกลของผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง คุณสมบัติในการเรียนรู้บทเรียนในอดีต สถานการณ์ในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเพื่อเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบต่ออนาคต และแสดงถึงวิสัยทัศน์ที่มีทิศทางชัดเจน

8. มีจิตบริการ (Stewardship)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) กล่าวว่า ทักษะว่าองค์กรเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กรให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแล ที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

สเปียร์ และลอเรน (Spears & Lawrence, 2002 อ้างถึงใน จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 21) กล่าวว่า เป็นการสร้าง จิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบเพื่อคนอื่น จะมีอิทธิพลให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p. 96 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ก, หน้า 206) กล่าวถึงการมีจิตบริการและมุ่งเน้นให้บริการของผู้นำว่า เป็นความรู้สึกที่ผู้นำเห็นประโยชน์หรือความต้องการของบุคคลอื่นเป็นหลักและพร้อมที่จะช่วยให้เขาเหล่านั้นประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ จนทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำ

วอง (Wong, 2005 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 29) อธิบายว่า การมีจิตบริการ คือการสร้างจิตสำนึกถึงการดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และความเชื่อใจ เพราะผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002, p. 41 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข, หน้า 206) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถบรรลุผลสำเร็จด้วยการอุทิศตนด้วยความจริงใจ ใส่ใจและให้ความรักต่อบุคคลอื่น มีจิตสำนึกในการดูแล รับผิดชอบเพื่อบุคคลอื่น จนส่งผลให้ได้รับความไว้วางใจ เพราะผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกอย่างเพื่อองค์กรได้

สรุป มีจิตบริการของผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง คุณสมบัติของผู้ที่มีความจริงใจต่อการให้บริการผู้อื่น มีความเชื่อมั่น เชื่อใจ ไว้วางใจ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มที่ ผู้ตามสามารถคาดหวังได้ว่าผู้นำทำทุกอย่างเพื่อองค์กร

9. มุ่งมั่นการพัฒนาบุคคล (Commitment to the growth of people)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเชื่อว่า คนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุก ๆ คนในองค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

สเปียร์ และลอเรน (Spears & Lawrence, 2002 อ้างถึงใน จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 21) กล่าวว่า เป็นการแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน

ลอบ (Laub, 2000) กล่าวว่า เป็นการที่ผู้นำให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ผู้อื่นเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตัวเอง และสร้างสัมพันธภาพแบบที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต นอกจากนั้นผู้นำยังเป็นแบบอย่าง โดยแสดงแบบพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยการเป็นแบบอย่างในการมีสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตาม รวมถึงการที่ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นจะสามารถพัฒนาตนเองขึ้นไปได้

วอง (Wong, 2005 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข, หน้า 207) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคคลเป็นความเชื่อของผู้นำที่เชื่อมั่นว่า บุคคลทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร

สรุป การมุ่งมั่นการพัฒนาบุคคลของผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถทำทุกอย่างให้บุคลากรในองค์กร ได้รับการพัฒนา เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และการก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

10. สร้างสรรค์ชุมชน (Building community)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) กล่าวว่า ความสำคัญการสร้างกลุ่มของผู้นำแบบผู้รับใช้ได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำแบบผู้รับใช้มุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์กร โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์กรอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มนั้นที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

สเปียร์ และลอเรน (Spears & Lawrence, 2002 อ้างถึงใน จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, หน้า 21) กล่าวว่า เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม “ชุมชน” คนที่เป็นผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและค้ำจุนสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติ ตามกฎ กติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ทอมป์สัน (Thompson, 2005, p.95 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ก, หน้า 208) กล่าวว่า ชุมชน (Community) หมายถึง การทำให้องค์กรสามารถเกิดการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผู้นำจึงมีศักยภาพที่ได้รับความไว้วางใจ และสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กรได้ สนับสนุนให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรและนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรได้

ลอบ (Laub, 2000) กล่าวว่า เป็นการที่ผู้นำพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่นให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกโดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เขียวยาสัมพันธภาพที่ได้รับความกระทบกระเทือน อีกทั้งผู้นำยังทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม แสดงออกโดยอำนวยความสะดวกแก่การสร้างกลุ่มและทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการแยกตัวออกจากผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าในความแตกต่างของผู้คน ความแตกต่างในความสามารถ วัฒนธรรม และมุมมอง

สรุป การสร้างสรรค์ชุมชนของผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร สามารถสร้างบรรยากาศในการช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รวมถึงการได้รับความร่วมมืออย่างจริงใจและสร้างสรรค์จากสมาชิก

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการรับใช้เพื่อนร่วมงาน ของผู้นำเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มซึ่งผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) การบริการค้ำครองดูแลรักษา (Guardianship) และการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Engagement building) ให้เกิดขึ้นในองค์กรอันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายที่ต้องการต่อไป จากองค์ประกอบ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดังกล่าว ได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ 10 องค์ประกอบ ประกอบไปด้วย

- 1) เป็นผู้ฟังที่ดี (Listening) 2) การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ (Acceptance and empathy)
- 3) การบำรุงรักษาบุคลากร (Healing) 4) มีความตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร (Conceptualizing) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight)
- 8) มีจิตบริการ (Stewardship) 9) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people) และ 10) สร้างสรรค์ชุมชน (Building community)

ความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดของ อัลเลน และเมเยอร์ (Meyer & Allen, 1997) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ความผูกพันทางด้านความรู้สึก (Affective commitment) 2) ความผูกพันทางด้านคงอยู่ (Continuance commitment) และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร (Normative commitment)

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 741) ให้ความหมายของคำว่า “ความ” หมายถึง อาการและให้ความหมายของคำว่า “ผูกพัน” หมายถึง “เป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะ” ดังนั้นคำว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง อาการที่แสดงถึงความเป็นห่วง กังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติ

ณรรรัตน์ แป้นเมือง (2550, หน้า 13) ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลแสดงออกเป็นทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่มีความต้องการเป็นสมาชิกองค์กร และพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุเป้าหมาย และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

นิวัฒน์ พัฒน์นิบลุย์ (2551, หน้า 28) ให้นิยามว่า การที่สมาชิกขององค์กรมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีความจงรักภักดีที่ดีที่บุคคลมีต่อองค์กร และต้องการคงความเป็นสมาชิก

ขององค์กร มีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ตั้งใจทุ่มเทความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร โดยแสดงออกทางด้านความคิดความรู้สึก และการแสดงออก ในทางที่ดีของสมาชิก ได้แก่ มีความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน มีความสม่ำเสมอในการทำงาน มีความเสียสละที่จะทำงานเพื่อส่วนรวมโดยคำนึงถึงชื่อเสียง ขององค์กรเป็นสำคัญ และมีความต้องการที่จะทำงานในองค์กรต่อไป

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2551, หน้า 105) ให้ความหมายว่า หมายถึง ทศนคติที่สะท้อน ความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งเขายินดีที่จะมีส่วนร่วมเป็นสมาชิก และไม่เต็มใจ ที่จะจากองค์กรไป

รัตนา บุตรดี (2553, หน้า 12) ให้ความหมายว่า เป็นความเต็มใจของบุคคลที่มีความรู้สึก ผูกพันเชื่อมโยงต่อองค์กร เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต พร้อมทั้งจะทุ่มเทความรู้ความสามารถ อย่างเต็มกำลังเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เดือนใจ พันสีมา (2553, หน้า 24) สรุปว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึก ของบุคคลที่รู้สึกผูกพันต่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร โดยยอมรับจุดมุ่งหมาย เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร มีความต้องการ ที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป และรู้สึกว่าองค์กรให้ผลประโยชน์ต่อตนจึงต้องตอบสนองด้วยการเต็มใจ ที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรมีความจงรักภักดีและต้องการ ที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

สุวรรณี โกเมศ (2554, หน้า 26) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึก ของบุคคลที่มีต่อองค์กร มีลักษณะของความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางที่ดีแน่นอนเห็น โดยแสดงออก ในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ ในการปฏิบัติงาน การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การมีส่วนร่วมและการเป็นสมาชิก องค์กรและบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ ขององค์กรเสมอ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556) ให้ความหมายของความผูกพัน ต่อองค์กรว่า หมายถึง ความมุ่งมั่นและทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร

นิวส์ตอน และไคท์ (Newstron & Keith, 1998, p. 198) ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง เอกลักษณะของพนักงานที่จะเป็นระดับความต่อเนื่องกับองค์กร ในการปฏิบัติงานเหมือนกับ เป็นความเข้มข้นของแรงดึงดูดใจต่อเป้าหมายอื่น ๆ เป็นความเต็มใจของพนักงานที่จะอยู่กับองค์กร ต่อไปในอนาคต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อในภารกิจและเป้าหมายองค์กรหรือบริษัท

และมีความเต็มใจ ที่จะใช้ความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และตั้งใจทำงานอย่างต่อเนื่อง

อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990, p. 196) ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งที่เหนี่ยวรั้งให้คนยังอยู่ในองค์กรต่อไป

ราโซโล และเดวิส-ลา มาโตร (Rasolo & Davis-La Mastro, 1990, p. 115) ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติซึ่งแสดงถึงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึงการถือกุสสนับสนุนขององค์กร ซึ่งผลที่ตามมาคือ ความอดสาหะของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อองค์กร

สตีเยร์ และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1983, p. 102) ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยมีความเชื่อที่ศนคติด้านบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริง ทำให้เกิดความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร โดยมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติในองค์กรตลอดไปมีความจงรักภักดีและภูมิใจในการที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร

ซาเลนซิก (Salancik, 1983, p. 62) ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สถานภาพที่แต่ละบุคคลมีพันธะกับองค์กรในรูปของการกระทำที่มีความเชื่อว่าการกระทำนั้นสามารถสนับสนุนกิจกรรมและความเกี่ยวพันของตนที่มีให้องค์กร

สไตส์แคล (Styskal, 1983, p. 931) ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความภักดีและการมีที่ศนคติที่ดีของสมาชิกต่อองค์กร และเป็นการยอมรับเป้าหมายพร้อมทั้งค่านิยมขององค์กร

มอทแทส (Mottaz, 1987, p. 145) ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีกับองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่บุคคล แล้วบุคคลก็สามารถที่จะปฏิบัติตอบแทนให้ประโยชน์กับองค์กร

สตีเยร์ (Steers, 1977, p. 79) ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และการเกี่ยวข้องด้วยกับองค์กร ซึ่งมีคุณลักษณะ คือ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคคลเต็มใจที่จะเสีสละอุทิสตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุ และเป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดี

ต่อองค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์กรสนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดีขึ้น

บุชานัน (Buchanan, 1974, p. 105) ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเต็มใจของพนักงานในองค์กรที่แสดงถึงความพยายามในการสนับสนุนองค์กรสูงมากและมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กรรวมถึงยอมรับเป้าหมายและค่านิยมหลักขององค์กรตลอดจนมององค์กรในทางบวก

เชลดอน (Sheldon, 1971, p. 143) ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันของบุคคลแต่ละคนกับองค์กร และมีการประเมินองค์กรไปในทางที่ดี ก่อให้เกิดความพยายาม ความตั้งใจ ที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกและทัศนคติ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแต่ละบุคคลได้แสดงออกมาต่อองค์กร โดยมีเป้าหมายและค่านิยมร่วมกับองค์กรรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างเต็มใจ โดยมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามของตนเต็มความสามารถเพื่อประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กรและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

วิลาวรรณ รพีพิศล (2550, หน้า 261-262) กล่าวว่า ความผูกพัน ก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของคุณงามความดีซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม ถ้าสามารถจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร นั้นหมายถึง เราได้สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรแล้ว ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
2. เป็นการสร้างแรงศรัทธา และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร
3. เป็นการสร้างความสามัคคีและการปฏิบัติงานเป็นทีม คือทุกคนต่างให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร
4. เป็นการสร้างความจงรักภักดีและความเสียสละเพื่อองค์กร
5. เป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และทำงานให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
6. เป็นการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน
7. เป็นการลดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

สุพินดา คิวานนท์ (2545, หน้า 32) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันในองค์กรเปรียบเสมือนเป็นตัวคอยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่สุดแล้วองค์กรนั้นก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

วรรณดี ชูกาล (2540, หน้า 29) กล่าวว่า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร โดยองค์กรจะต้องมีความสามารถในการสรรหาทรัพยากรด้านบุคคลที่มีคุณภาพเข้าไปในองค์กรแล้ว ยังต้องสามารถรักษามูลค่าไว้ให้ได้ ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กรเดียวกัน ดังนั้น ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นทัศนคติที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรทุกประเภท ดังนี้

1. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงานของสมาชิก ได้ดีกว่าการศึกษาในเรื่องของความพึงพอใจในงาน

2. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้สามารถทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มี ความยึดมั่นในองค์กร เนื่องจากการที่สมาชิกรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรด้วย

3. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก เป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและผูกพันต่อองค์กรของตนมาก

5. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

เฮลริเกิล (Hellriegel, 2001, p. 54) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารให้ความสนใจความผูกพันต่อองค์กรมากเพราะความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและการเปลี่ยนงานมีความสำคัญมาก ถ้าสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างเข้มแข็งก็จะลาออกน้อยลง ความผูกพันต่อองค์กรที่มีมากจะสัมพันธ์กับการขาดงานน้อยลงและทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใส่ใจในงานมากขึ้น นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรส่วนบุคคลมีแนวโน้มที่จะไปสู่เป้าหมายขององค์กรโดยตรง และมีผลทางบวกต่อการวัดประสิทธิผลขององค์กร

เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997, pp. 49-61) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันในองค์กร ได้แก่ ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีความแตกต่างในพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันด้านความรู้สึกและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน

แต่ความผูกพันด้านบรรทัดฐานมีระดับของความสัมพันธ์น้อยกว่า ขณะที่ความผูกพันด้านการคงอยู่ คาดว่าไม่น่าจะมีความสัมพันธ์ หรือมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับตัวแปรเหล่านี้ ดังนั้นความผูกพันแต่ละรูปแบบไม่เหมือนกัน องค์กรควรหว่านโยรรักษาบุคลากรเอาไว้ โดยพิจารณาจากธรรมชาติของความผูกพันที่พวกเขามีอยู่อย่างดี

สเตียร์ (Steers, 1991, p. 327) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันในองค์กรจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร คือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรในระดับสูง จะเต็มใจใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้องค์กร มีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าคนอื่น

2. เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความเชื่อถือในจุดมุ่งหมายขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันสูงจะกลายมาเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากงานที่ทำอยู่เปรียบเสมือนตัวจักรสำคัญในการช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย

3. พนักงานที่มีความผูกพันในระดับสูง มักจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่ในองค์กรต่อไปเพื่อทำงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

4. พนักงานที่มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง

โบรอน (Baron, 1986, p. 165) ได้กล่าวไว้ว่า ระดับของความผูกพันในองค์กรได้รับอิทธิพลจากลักษณะหลาย ๆ ประการของงาน แสดงออกในลักษณะความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานและความพึงพอใจโดยรวม และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน ดังนี้

1. ความผูกพันในองค์กรในระดับสูง ทำให้อัตราการขาดงานน้อยลง

2. ความผูกพันในองค์กรในระดับสูง มีความสัมพันธ์กับความพยายามในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความผูกพันในองค์กรในระดับสูงทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและส่งผลให้มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงด้วย

นิวสโตร์ม และเดวิส (Newstorm & Davis, 1983, p. 98 อ้างถึงใน สุกรรณิการ์ เขียมคงอยู่, 2550, หน้า 36) ได้เสนอตารางผลของความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่าง ๆ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลที่ได้จากความผูกพันต่อองค์กร

| ระดับความผูกพัน | ผลของความผูกพันต่อองค์กร | |
|-----------------|--|--|
| | ด้านบวก | ด้านลบ |
| 1. ระดับต่ำ | <ul style="list-style-type: none"> - การลาออกลดน้อยลง - ความเสียหายในการปฏิบัติงานน้อยลง - คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น | <ul style="list-style-type: none"> - การลาออกความเหนื่อยล้าเพิ่มขึ้น - การขาดงานเพิ่มขึ้น - ขาดความตั้งใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร - ผลผลิตของงานมีปริมาณต่ำ - ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร แสดงพฤติกรรมต่อต้าน |
| 2. ระดับกลาง | <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรคงความเป็นสมาชิกขององค์กรเพิ่มขึ้นยับยั้งความตั้งใจที่จะออกจากองค์กร - มีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น | <ul style="list-style-type: none"> - บุคคลจำกัดบทบาทของตนเอง - บุคคลจะประเมิณระหว่างความต้องการขององค์กรกับความต้องการที่จะไม่ทำงาน - ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง |
| 3. ระดับสูง | <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้สึกว่างานมีความปลอดภัยและมั่นใจในงาน - บุคลากรยอมรับในเป้าหมายขององค์กรที่จะเพิ่มผลผลิต - มีการแข่งขันกันในการปฏิบัติหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น - วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย | <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรไม่สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ - บุคลากรขาดความยืดหยุ่น ขาดการปรับตัวและขาดความคิดสร้างสรรค์ - บุคลากรไม่พึงพอใจในสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน - บุคลากรจะทำผิดกฎระเบียบ และมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับองค์กร |

โคช และสตีลส์ (Koch & Steers, 1978, p. 46) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญและสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก ของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาในเรื่องของความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวความคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่า ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน หรือในแง่ใดแง่หนึ่ง ของงานเท่านั้น เนื่องจากเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์กรจึงเน้นความผูกมัดของบุคคลต่อองค์กร รวมทั้งเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ขณะที่ความพึงพอใจในงานที่เน้นสภาพแวดล้อม ของงานใดงานหนึ่ง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติ

2. ความผูกพันต่อองค์กร ค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของ ผู้ปฏิบัติงาน แต่เหตุการณ์ชั่วคราวนั้น อาจจะไม่มีความผูกมัดของบุคคลที่มีต่อ องค์กร โดยส่วนรวมหลักฐานการศึกษาตามระยะเวลา (Longitudinal study) สนับสนุน แนวความคิดนี้

จากความสำคัญของความผูกพันในองค์กรข้างต้น สามารถสรุปความสำคัญของความ ผูกพันในองค์กร ได้ว่า ความผูกพันในองค์กรจะก่อให้เกิดผลดีในเรื่องของความทุ่มเทในการทำงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพของการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจเกิดความพึงพอใจในการทำงานและช่วยลดอัตราการลาออกการขาดงาน ตลอดจนเป็นตัวเชื่อมประสานความต้องการของบุคลากรในองค์กรกับเป้าหมายในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

แนวคิด ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร

สตรีลิออฟ (Strellioff, 2010) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร คำว่าผูกพันเป็นภาวะทางจิตหรืออารมณ์ของบุคคลที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรม โดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การพูด เป็นการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่ผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว และบุคคลรอบข้าง
2. การอยู่ในองค์กร เป็นความต้องการที่อยากจะเป็นสมาชิกขององค์กรที่ต้องการทำงาน อยู่ในองค์กร ด้วยความรู้สึกที่จริงใจถึงแม้องค์กรอื่นให้ผลตอบแทนที่มากกว่า
3. การตอบสนอง เป็นความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ โดยเห็นว่างานที่ได้ตอบสนอง หรือสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ

คอฟฟี่แมน และกอลซาเลซ-โมลิน่า (Coffman & Gonzalez-Molina, 2002) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนและสร้างการเติบโตของยอดขายและผลกำไรขององค์กรนั้นก็คือ พนักงาน ดังนั้นการสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน (Employee engagement) จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

มากซึ่ง ทางผู้วิจัยได้ออกแบบคำถามเพื่อวัดความผูกพันของพนักงาน และในแต่ละคำถามจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรที่แตกต่างกันใน 5 ประเด็น ได้แก่

1. ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty)
2. ผลกำไร (Profitability)
3. ผลผลิตของบริษัท (Productivity)
4. อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover)
5. ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety)

ภคินี ดอกไม้งาม (2546 อ้างถึงใน จำนง เหล่าคงธรรม, 2554, หน้า 12-14) ได้เสนอแนวความคิดในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรว่า สามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวความคิดทางด้านทัศนคติต่อองค์กรแนวความคิดทางด้านทัศนคตินี้เป็นแนวความคิดที่ได้รับความสนใจในการศึกษาในเรื่องนี้มากกว่าแบบอื่น ๆ กลุ่มผู้สนับสนุนแนวความคิดนี้มองความสัมพันธ์ต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

- 1.1 ความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่เป้าหมายขององค์กรและบุคคล สามารถไปในทิศทางเดียวกันได้หรือเกิดความสอดคล้องกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วว่าบรรทัดฐานและระบบค่านิยมขององค์กรเป็นที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนว่าเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กร และรู้สึกว่าองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเชื่อว่าองค์กรจะนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้ ทราบแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าอยู่ภายใต้สภาวะที่มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

- 1.2 ความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะทำงานเพื่อองค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจสติปัญญาในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ได้สะดวกขึ้นมีความคิดเสมอว่า งานคือวิถีทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา

- 1.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรว่า หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

โดยไม่โยกย้ายงานหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหนจะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงานไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสรภาพทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดที่จะลาออกไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะปกติ หรืออยู่ในฐานะวิกฤตอันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

2. แนวความคิดทางด้านพฤติกรรม เป็นแนวความคิดที่มองความผูกพันต่อองค์กร ในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรมเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กร ก็จะมีการแสดงออกมา ในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องหรือความคงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานการที่คนผูกพันต่อองค์กรและพยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกไว้ โดยไม่โยกย้ายไปไหนก็เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้และผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากรักษาสมาชิกภาพไว้หรือลาออกจากองค์กรไปอย่างถาวรแล้ว ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นหรือผลประโยชน์

3. แนวความคิดทางด้านที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นแนวความคิดที่มองความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่าเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร นั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997, p. 11) ได้กล่าวถึงลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ส่วน ดังนี้

1. ความผูกพันความรู้สึก (Affective commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกรักและผูกพัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป

2. ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนึงของบุคคล รู้สึกว่าตนมีประโยชน์ และสำคัญต่อองค์กร โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กรนั้น ต้องการที่จะทำงานในองค์กรต่อไป ไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนองค์กร

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร ซึ่งแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร

บุชานัน (Buchanan, 1974, p. 133) ได้กล่าวถึงลักษณะความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความรักใคร่ที่ยึดติดกับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรจาก 3 องค์ประกอบ คือ

1. การแสดงตน หมายถึง ความภาคภูมิใจในองค์กร ยอมรับจุดมุ่งหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร หมายถึง ความเต็มใจ ตั้งใจ และทุ่มเทที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร
3. ความภักดีในองค์กร หมายถึง การยึดมั่นในองค์กร ประารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จ โดยบุคคลจะไม่ย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงานหรือลาออกจากองค์กร เพราะรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความรู้สึกมั่นคงที่จะอยู่กับองค์กรนั้น

สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1983, p. 426) ได้กล่าวถึงลักษณะของความผูกพันในองค์กรว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. ความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Accepted beliefs and values of the organization goals) คือ บุคคลมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร
2. มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่อยู่เพื่อองค์กร (Intentions and ready to use the existing efforts to organizations) ของผู้ปฏิบัติงานที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร (Strong desire to remain a member of the organization) โดยบุคคลจะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรอย่างเต็มที่ โดยความรู้สึกนั้นจะต่างกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอื่นเนื่องจากเป็นสมาชิกขององค์กรโดยปกติตรงที่พฤติกรรม

จอร์จ และโจน (George & Jones, 1999, p. 96) ได้แยกประเภทของความผูกพันในองค์กรเป็น 2 ประเภท คือ ความผูกพันทางด้านความรู้สึกและความผูกพันทางการคงอยู่

1. ความผูกพันทางด้านความรู้สึก (Affective commitment) จะดำรงอยู่เมื่อพนักงานรู้สึกมีความสุขที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรมีความเชื่อศรัทธาและรู้สึกดีกับองค์กรและยินดีที่จะอยู่กับองค์กรถูกผูกมัดกับองค์กรและตั้งใจที่จะทำแต่สิ่งที่ดีต่อองค์กร
2. ความผูกพันทางการคงอยู่ (Continuance commitment) จะดำรงอยู่เมื่อพนักงานได้รับความผูกมัดไม่มาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่พนักงานไม่มีความต้องการจะทำแต่เป็นสิ่งที่ต้องทำ เพราะหากพนักงานต้องออกไปจากองค์กรแล้วจะมีค่าใช้จ่ายที่สูงตามมา เช่น สูญเสียตำแหน่ง ความมั่นคงในงาน เงินบำนาญและประโยชน์อื่น ๆ

จากความหมายข้างต้นที่ได้กล่าวถึงนั้น สามารถสรุปลักษณะของความผูกพันในองค์กร หมายถึง รูปแบบการแสดงออกของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อองค์กรในเชิงบวก มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ในองค์กร มีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายขององค์กร มีความปรารถนาและตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร

สเตียร์ (Steers, 1977, p. 46 อ้างถึงใน พิชัย อุ๋นนันทาศ, 2552, หน้า 31) เสนอแบบจำลอง เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่

1. ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents of commitment) ประกอบด้วย

1.1 คุณลักษณะของบุคคล (Personal characteristics) ได้แก่ อายุ การศึกษา ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความชอบ และความเป็นอิสระ

1.2 คุณลักษณะของงาน (Job characteristics) ได้แก่ ความมีอิสระในการตัดสินใจ ในงานความหลากหลายของทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน และผลสะท้อนกลับ จากงานและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงาน

1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน (Work experiences) ได้แก่ ทำศนคติของกลุ่มต่อ องค์กรความคาดหวังที่จะได้รับการสนองตอบจากองค์กร ความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) จึงหมายถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับ สมาชิกขององค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กร ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร (Outcome of commitment) อันได้แก่ 1) ความปรารถนา ที่จะคงอยู่กับองค์กร 2) อัตราการลาออก 3) การมาทำงาน 4) ผลการปฏิบัติงาน และ 5) ความพร้อม ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

มาวเดย์, สเตียร์ส และพอร์ทเตอร์ (Mowday, Steers, & Porter, 1979, p. 225 อ้างถึงใน สุภกรณิการ์ เจียมคงอยู่, 2550, หน้า 31) ได้แบ่งแนวคิดในการศึกษาไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ แนวคิดด้านพฤติกรรม และแนวคิดด้านทัศนคติ

1. แนวคิดด้านพฤติกรรม แนวคิดด้านพฤติกรรมนี้ มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปของ ความสม่ำเสมอของพฤติกรรมนั่นคือ เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีการแสดงออกที่ต่อเนื่อง หรือมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลงโยกย้ายที่ทำงาน การที่บุคคล มีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากเขาได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากเขาละทิ้ง ความเป็นสมาชิกขององค์กร และกลัวเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการลงทุนทำงานในองค์กร มานาน

2. แนวคิดด้านทัศนคติ แนวคิดด้านทัศนคติมีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร คือ การที่บุคคลรู้สึกว่าคุณเองมีความเกี่ยวข้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร หรือมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรในการทำงานของเขาและองค์กรมีความสอดคล้องกัน ทำให้เขายอมรับเป้าหมายขององค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมีความปรารถนาที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

พอร์เตอร์ และคณะ (Porter et al., 1974 อ้างถึงใน สุภรณ์จารี เจียมคงอยู่, 2550, หน้า 31-32) ซึ่งได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่ามีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. มีความเชื่ออย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นทัศนคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์กร คือ มีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กรและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยบุคคลจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งมีความเต็มใจที่จะอุทิศตนเอง เพื่อความผาสุกในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร

3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร คือ บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่ปรารถนาที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงหรือลาออกจากองค์กร แม้ว่าจะมีงานที่คล้ายคลึงหรือได้รับผลตอบแทนมากกว่า

สรุป แนวคิด ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแต่ละบุคคลได้แสดงออกมาต่อองค์กร โดยมีเป้าหมายและค่านิยมร่วมกับองค์กรรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างเต็มที่ โดยมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามของตนเต็มความสามารถเพื่อประสิทธิผล ความสำเร็จขององค์กรและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

ความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ อัลเลน และเมเยอร์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร จากหลักการ แนวคิด และทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการ ผู้วิจัยนำเอาแนวคิดของ เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997) เพื่อนำมาสรุปองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันทางด้านความรู้สึก (Affective commitment)

เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997, p. 11) กล่าวว่า ความผูกพันความรู้สึก เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกรักและผูกพัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป

จอร์จ และ โจน (George & Jones, 1999, p. 96) กล่าวว่า ความผูกพันทางด้านความรู้สึก ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรมีความเชื่อศรัทธาและรู้สึกดีกับองค์กร และยินดีที่จะอยู่กับองค์กรผูกมัดกับองค์กรและตั้งใจที่จะทำแต่สิ่งที่ดีต่อองค์กร

สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1983, p. 426) กล่าวว่า ความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่อยู่เพื่อองค์กร ของผู้ปฏิบัติงานที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

บุชานัน (Buchanan, 1974, p. 133) กล่าวว่า ความเกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นความเต็มใจตั้งใจ และทุ่มเทที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร

พอร์เตอร์ และคณะ (Porter et al., 1974 อ้างถึงใน สุภรรณิการ์ เจียมคงอยู่, 2550, หน้า 31-32) กล่าวว่า มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยบุคคลจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งมีความเต็มใจที่จะอุทิศตนเอง เพื่อความผาสุกในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร

ฮอลล์, สไนเดอร์ และไนเกรน (Hall, Schneider, & Nygren, 1970, pp. 176-177 cited in Meyer & Allen, 1997, p. 12) กล่าวว่า ความผูกพันทางด้านความรู้สึก เป็นความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน จะมีการปฏิบัติงานมากขึ้น พร้อมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

เชลดอน (Sheldon, 1971, p. 143 cited in Meyer & Allen, 1997, p. 12) กล่าวว่า ความผูกพันทางด้านความรู้สึก เป็นการยอมรับเป้าหมาย และมีความรู้สึกด้านบวกของพนักงานแต่ละคนกับองค์กร บุคคลจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความผูกพันต่อองค์กร

คานเตอร์ (Kanter, 1968, p. 507 cited in Meyer & Allen, 1997, p. 12) กล่าวว่า ความผูกพันทางด้านความรู้สึก เป็นความตั้งใจ มุ่งมั่น อุทิศกำลังกาย กำลังใจ อย่างเต็มที่ของพนักงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งความผาสุกในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร

ภคินี ดอกไม้งาม (2546 อ้างถึงใน จานง เหล่าคงธรรม, 2554, หน้า 12-14) กล่าวว่า ความเต็มอก เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะทำงานเพื่อองค์กร เป็นการแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจสติปัญญาในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้สะดวกขึ้นมีความคิดเสมอว่า งานคือวิถีทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา

สรุป ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรัก ความผูกพันต่อองค์กร เต็มใจ ตั้งใจ และมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ พร้อมทั้งอุทิศกำลังกาย กำลังใจ และกำลังสมองในการทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2. ความผูกพันทางการคงอยู่ (Continuance commitment)

เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997, p. 11) กล่าวว่า ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนึงของบุคคล รู้สึกว่าตนมีประโยชน์ และสำคัญต่อองค์กร โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กรนั้น ต้องการที่จะทำงานในองค์กรต่อไป ไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนองค์กร

จอร์จ และ โจน (George & Jones, 1999, p. 96) กล่าวว่า ความผูกพันทางการคงอยู่ จะดำรงอยู่เมื่อพนักงานได้รับความผูกมัดไม่มาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่พนักงานไม่มีความต้องการจะทำแต่เป็นสิ่งที่ต้องทำเพราะหากพนักงานต้องออกไปจากองค์กรแล้วจะมีค่าใช้จ่ายที่สูงตามมา เช่น สูญเสียตำแหน่งความมั่นคงในงาน เงินบำนาญและประโยชน์อื่น ๆ

สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1983, p. 426) กล่าวว่า ความปรารถนา อย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยบุคคลจะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่างเต็มที่ โดยความรู้สึกนั้นจะต่างกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจาก เป็นสมาชิกขององค์กร โดยปกติตรงที่พฤติกรรม

มาวเคย์ และคณะ (Mowday et al., 1979, p. 225 อ้างถึงใน สุกรรณิการ์ เจียมคงอยู่, 2550, หน้า 31) กล่าวว่า แนวคิดด้านพฤติกรรม แนวคิดด้านพฤติกรรมนี้ มองความผูกพันต่อองค์กร ในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรมนั่นคือ เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมี การแสดงออก ที่ต่อเนื่องหรือมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลงโยกย้ายที่ทำงาน การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรเนื่องจากเขาได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากเขาละทิ้งความเป็นสมาชิกขององค์กร และกลัวเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับการลงทุน ทำงานในองค์กรมานาน

บุชานัน (Buchanan, 1974, p. 133) กล่าวว่า ความภักดีในองค์กร หมายถึง การยึดมั่น ในองค์กร ปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จ โดยบุคคลจะไม่ย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงานหรือลาออกจากองค์กร เพราะรู้สึกว่าตนเอง เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความรู้สึกมั่นคงที่จะอยู่กับองค์กรนั้น

พอร์เตอร์ และคณะ (Porter et al., 1974 อ้างถึงใน สุกรรณิการ์ เจียมคงอยู่, 2550, หน้า 31-32) กล่าวว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร คือ

บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่ปรารถนาที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงหรือลาออกจากองค์กร แม้ว่าจะมีงานที่คล้ายคลึงหรือได้รับผลตอบแทนมากกว่า

เฮรบินีค และอลิตโต (Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 556 cited in Meyer & Allen, 1997, p. 12) กล่าวว่า ความผูกพันทางการคงอยู่ (Cost based) บุคคลมีความเชื่อมั่นในองค์กร มีความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีความมั่นคงต่อไป พร้อมทั้งเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงขององค์กรเพื่อความเจริญก้าวหน้า

คานเตอร์ (Kanter, 1968, p. 504 cited in Meyer & Allen, 1997, p. 12) กล่าวว่า ความผูกพันทางการคงอยู่ พนักงานได้รับเห็นประโยชน์ของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กรนั้น ต้องการที่จะทำงานในองค์กรต่อไป รวมถึงตระหนักถึงผลเสียที่เกิดขึ้นต่อองค์กร เมื่อคนโยกย้ายหรือลาออกจากองค์กรด้วย

เบคเกอร์ (Becker, 1960, p. 32 cited in Meyer & Allen, 1997, p. 12) กล่าวว่า ความผูกพันทางการคงอยู่ บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร ใช้จ่ายภายในองค์กรเพื่อการปฏิบัติงาน และกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรส่งเสริมความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ภคินี ดอกไม้งาม (2546 อ้างถึงใน จานง เหล่าคงธรรม, 2554, หน้า 12-14) กล่าวว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรว่า หมายถึงการแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายงานหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหนจะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสรภาพทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดที่จะลาออกไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะปกติ หรืออยู่ในฐานะวิกฤตอันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

สรุป ความผูกพันทางการคงอยู่ หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการบุคคล มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่ปรารถนาที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงหรือลาออกจากองค์กร แม้ว่าจะมีงานที่คล้ายคลึงกัน แต่ได้รับผลตอบแทน สวัสดิการ หรือตำแหน่งที่สูงกว่า ไม่คิดที่จะลาออกไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะปกติ หรืออยู่ในฐานะวิกฤตอันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร (Normative commitment)

เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997, p. 11) กล่าวว่า ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร ซึ่งแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร

สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1983, p. 426) กล่าวว่า ความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ การที่บุคคลมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

เวเนอร์ (Wiener, 1982, p. 421 cited in Meyer & Allen, 1997, p. 12) กล่าวว่า ความผูกพันด้านความรับผิดชอบทางศีลธรรม (Obligation or moral responsibility) เป็นการยอมรับบรรทัดฐานและเป้าหมายขององค์กร ให้ความสนใจและปฏิบัติตามค่านิยม วัฒนธรรม และกฎขององค์กรที่ตั้งไว้

มาวเคย์ และคณะ (Mowday et al., 1979, p. 225 อ้างถึงใน สุกรรณิการ์ เจียมคงอยู่, 2550, หน้า 31) กล่าวว่า แนวคิดด้านทัศนคติ แนวคิดด้านทัศนคติมีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร คือ การที่บุคคลรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือมีความรู้สึกว่าคุณค่าและวัตถุประสงค์ขององค์กรในการทำงานของเขาและองค์กรมีความสอดคล้องกัน ทำให้เขายอมรับเป้าหมายขององค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมีความปรารถนาที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

มาร์ช และแมนนารี (March & Mannari, 1977, p. 59 cited in Meyer & Allen, 1997, p. 12) กล่าวว่า ความผูกพันด้านความรับผิดชอบทางศีลธรรม เป็นสิทธิที่สมาชิกได้รับจากการเป็นสมาชิกขององค์กร ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีสิทธิในการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในองค์กรได้

เวเนอร์ และจีชแมน (Wiener & Gechman, 1977, p. 48 cited in Meyer & Allen, 1997, p. 12) กล่าวว่า ความผูกพันด้านความรับผิดชอบทางศีลธรรม หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการยอมรับค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานขององค์กร โดยพนักงานแต่ละคนยอมรับพฤติกรรมทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน รวมถึงกฎเกณฑ์ขององค์กรที่ตั้งไว้

พอร์เตอร์ และคณะ (Porter et al., 1974 อ้างถึงใน สุกรรณิการ์ เจียมคงอยู่, 2550, หน้า 31-32) กล่าวว่า มีความเชื่ออย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นทัศนคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์กร มีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กรและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

บุชานัน (Buchanan, 1974, p. 133) กล่าวว่า การแสดงตน หมายถึง ความภาคภูมิใจในองค์กร ขอมรับจุดมุ่งหมายและค่านิยมขององค์กร

ภคินี ดอกไม้งาม (2546 อ้างถึงใน จานง เหล่าคงธรรม, 2554, หน้า 12-14) กล่าวว่า ความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือการที่เป้าหมายขององค์กรและบุคคลสามารถไปในทิศทางเดียวกันได้หรือเกิดความสอดคล้องกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วว่าบรรทัดฐานและระบบค่านิยมขององค์กรเป็นที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนว่าเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กร และรู้สึกว่าองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเชื่อว่าองค์กรจะนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้ ทราบแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าอยู่ภายใต้สภาวะที่มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

สรุป ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร หมายถึง การบุคลากรแต่ละคนยอมรับพฤติกรรมทางสังคมของเพื่อนร่วมงาน ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามค่านิยม วัฒนธรรม บรรทัดฐาน และกฎขององค์กรที่ตั้งไว้ เคารพในสิทธิที่สมาชิกได้รับจากการเป็นสมาชิกขององค์กรพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรทางธุรกิจและองค์กรอื่น ๆ จึงได้ปรับนำมาใช้กับความผูกพันของข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ซึ่งแนวคิดของ เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997) สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ 1) ความผูกพันทางด้านความรู้สึก 2) ความผูกพันทางการคงอยู่ และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร สอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา และบุคลากรภายในสถานศึกษาในปัจจุบันมากที่สุด

ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

ขนาดของโรงเรียน

จากการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาขนาดของโรงเรียน โดย จีวรธรณ์ เล่งพานิชย์ (2554, หน้า 186) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามอายุขนาดสถานศึกษาและระดับสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 926 คน ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่าที่มีค่าความเชื่อถือ 0.97 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบไฟบริการในระดับมาก โดยปัจจัยด้านสถานศึกษาต่างระดับกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบไฟบริการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีอายุ ขนาดสถานศึกษา และระดับสถานศึกษาที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เหมือนกัน ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงาน เหล่าคองธรรม (2554, หน้า 44) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 313 คน พบว่า ขนาดของสถานศึกษากับความผูกพันด้านการต้องการดำรงเป็นสมาชิกองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่ โดยผู้บริหารและครูสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่และสถานศึกษาขนาดกลาง มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

อายุ

อายุก็เป็นตัวแปรหนึ่งในการใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ โดยมีนักวิจัยหลายคนนำมาศึกษา ชิริินทร์ มะระกานนท์ (2556) ได้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในจังหวัดลพบุรี ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 พบว่า ข้อมูลลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน รสสุคนธ์ ฤชาเกียรติกุล (2550) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคาร HSBC ประเทศไทย ที่มีผลต่อความจงรักภักดีในองค์กร พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคาร HSBC ประเทศไทย ที่มีผลต่อความจงรักภักดีในองค์กร จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุ และระยะเวลาการปฏิบัติงานเป็นบุคลากรของธนาคาร แตกต่างกัน มีผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ด้าน วนันญา อิศรพันธ์กุล (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และพฤติกรรมผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความเป็นเอกลักษณ์ของงาน พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน และลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุที่แตกต่างกัน

มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องแตกต่างกัน นอกจากนั้น ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของสังคมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำคัญของงาน พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของสังคมมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความมีอิสระในการตัดสินใจ และลักษณะบุคคล ได้แก่ อายุที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของสังคมแตกต่างกัน อีกรงานวิจัยของพรพิมล วสุวัตรศรีสกุล (2549) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในกรุงเทพมหานคร ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครจำนวน 400 คน พบว่า ด้านอายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร ประเภทธุรกิจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความมีอิสระในการทำงาน ทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน ความคาดหวังต่อองค์กร ความพึงพอใจขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ในการส่งเสริม และปรับปรุงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร และลดอัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับศรีนญา ปู่เต๊ะ (2552) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร กรณีพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่) กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่) จำนวน 280 คน พบว่า พนักงานที่มีลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ อายุที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วุฒิทางการศึกษา

วุฒิทางการศึกษาก็เป็นอีกตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ พิชัย อุ๋นนันทาส (2552, หน้า 71) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทหลักทรัพย์เนชั่นฟู้ดส์ จำกัด พบว่าระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือพนักงานของบริษัทหลักทรัพย์เนชั่นฟู้ดส์ จำกัด ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่แตกต่างกัน ส่วนทางด้าน สิริพงษ์ นวสกุลชนนัท (2549, หน้า 52) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูต่อ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับความรู้สึกของครูต่อลักษณะงาน และประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในโรงเรียน พบว่า ความผูกพันของครูต่อโรงเรียน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ปรากฏว่าอยู่ในระดับมากทุกกลุ่มระดับการศึกษา โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ระดับการศึกษาปริญญาตรี และระดับ

การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีทางด้านของ ทมลวรรณ มีเหมย (2553) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนศึกษาปัจจัย ด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร ที่ร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น โดยกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหาร ระดับต้นของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 210 คน พบว่า ผู้บริหาร ระดับต้นที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ได้ร้อยละ 20.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ ธารินี สุเพ็งคำ (2552, หน้า 60) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันขององค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ ข้าราชการครู จำนวน 344 คน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับความผูกพันของข้าราชการครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยได้ทราบว่า ขนาดของโรงเรียน อายุ และวุฒิทางการศึกษาของครู มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่จะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน จึงได้นำมาเป็นตัวแปรต้นของการศึกษาในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

บังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 64) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ผลการศึกษาสรุปว่า คุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดี

ปิติญ์ ปฏิพิมพาคม (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรม นิติคมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้เข้าอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ภายหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ภายหลังฝึกอบรม และระยะติดตามผล มากกว่าก่อนการฝึกอบรม และ 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555) ศึกษาการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างจากผู้เชี่ยวชาญมี 3 ส่วน ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย 1) ด้านการฟัง 2) ด้านการตระหนักรู้ 3) ด้านการสร้างมโนทัศน์ 4) ด้านการมองการณ์ไกล ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ ประกอบด้วย 5) ด้านความเห็นอกเห็นใจ 6) ด้านการเอื้อยารักขา 7) ด้านการโน้มน้าวใจ 8) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนที่ 3 หน้าที่/ ทรัพยากร ประกอบด้วย 9) ด้านการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ 10) ด้านการสร้างกลุ่มชน ซึ่งผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

อนุวัฒน์ วิภาคธำรงคุณ (2553) การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา และเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยใน 6 ด้าน ได้แก่ การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างสังคมชุมชน การแสดงออกทางคุณธรรม การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มธุมนต์ แก่เทอร์เรนซ์ (2554) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC ที่มีนโยบายด้านความหลากหลาย โดยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในทุกระดับองค์กร คือ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงและพนักงานในองค์กร การศึกษาในครั้งนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ได้จำนวนตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งหมด 138 ตัวอย่าง

และใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ผล ซึ่งจากการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรพหุวัฒนธรรมที่อยู่ในระดับสูง คือรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป รูปแบบภาวะผู้นำแบบมี และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และปัจจัยด้านการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงานมีความผูกพันด้านความต้องการที่จะคงอยู่ต่อไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีและผู้นำแบบมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทั้งสามด้านคือ ด้านความเชื่อมั่นและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเททำงานให้กับองค์กรและด้านความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กร ด้านความทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และแบบภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพหุวัฒนธรรม ABC

สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช (2556) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร และปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้ง 3 ปัจจัย สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยเฉลี่ยที่ร้อยละ 82.30

ธัญวรัศม์ เพ็ญวาณิช (2554, หน้า 91) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร จิตวิญญาณองค์กรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อิน โฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการบริษัทแอดวานซ์ อิน โฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.428$)

นลินี สุวรรณโชติ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู เพื่อศึกษาปัจจัยที่เหมาะสมในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของครู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดัปลานกลางและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สาธิต รื่นเริงใจ (2549) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในเกณฑ์ดี ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนมัธยมได้ร้อยละ 73 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ลักษณะบุคคลด้านชีวสังคม ลักษณะบุคคลด้านจิตพิสัย ความเชื่อระหว่างบุคคล การรับรู้ในบทบาทและบรรยากาศในโรงเรียน

ปติดา สุขสมนึก (2553, หน้า 82) ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อหัวหน้างานของพนักงาน บริษัท สตาร์ คัลเลอร์ จำกัด. ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อหัวหน้างานของพนักงาน บริษัท สตาร์ คัลเลอร์ จำกัด โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

ศุภริณี อภรณ์ (2555) ศึกษาและสร้างโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชนได้ ปัจจัยด้านการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การรับรู้ในบทบาทของครู ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน โดยความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงลบต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหาร การรับรู้ในบทบาทของครู และความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงบวกกับการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการรับรู้ในบทบาทของครูมีอิทธิพลน้อยต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน ส่วนความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงลบต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชนได้ก็ต่อเมื่อ ส่งอิทธิพลผ่านความผูกพันต่อองค์กร

โสภา เศรษฐโถ (2553, หน้า 60) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของครู ทั้งโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยภายในประเทศ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ และอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่งที่สามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยต่างประเทศ

มิเอียร์ส (Miears, 2004) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างระดับการรับรู้ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และระดับความรู้สึกของความพึงพอใจในงาน ในโรงเรียนรัฐบาล ผลจากการวิจัยพบว่า มีสหสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้หลักการภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความพึงพอใจในงาน

สตริกแลน (Strickland, 2006) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วยตนเองของบรรดาผู้นำในองค์กรสาธารณประโยชน์ โดยสัมภาษณ์ผู้นำองค์กร 5 คน ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้นำส่วนมากมีความคุ้นเคยกับคำว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทำให้ชีวิตตนเองมีความหมายส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพของการทำงาน

แอนรอน (Aaron, 2008) ได้ศึกษาเรื่องความเป็นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และการสอนอย่างมีประสิทธิภาพในชั้นเรียน (Servant leadership and effective classroom teaching) จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการสอน และระดับชั้นที่สอนมีความสัมพันธ์ต่อระดับของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ที่แสดงออกมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .0001$)

ชาร์อน (Sharon, 2004, pp. 55-65) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบระดับตำแหน่งความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ต่อการรับรู้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของพนักงาน การศึกษาครั้งนี้แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถวัดและประเมินได้ในองค์กร จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามคะแนนจากภาวะผู้นำ การจัดการและการรับรู้ของพนักงานของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ว่าช่องว่างของการรับรู้ของพนักงานต่างระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 2) การรับรู้ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

วอลเดมาร์ (Valdemar, 2008, p. 62) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยวิธีการวิจัยแบบผสม (Mix method) จากการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.521, p < .05$) 2) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.065, p < .05$) การขาดนัยสำคัญทางสถิติของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับความผูกพันต่อองค์กรอาจเนื่องมาจากเครื่องมือที่ใช้ไม่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาโดยรวมชี้ให้เห็นว่าพนักงานมีความยินดีที่จะมอบความไว้วางใจให้กับองค์กรตราบดีที่พวกเขามีผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ลาวรี่ (Laurie, 2011, pp. 68-69) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรและ ความพึงพอใจในการทำงานต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยวิธีการเชิงประจักษ์ (Empirical Investigation) จากการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) 2) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) 3) เพศมีความสัมพันธ์ทั้งความผูกพัน ต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน โดยเพศหญิงมีความสัมพันธ์มากกว่าเพศชายเล็กน้อย

เชนน์ (Shane, 2013, pp. 28-37) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน โดยวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative exploration) จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น 33% ในการศึกษาครั้งนี้ได้เน้นข้อมูลที่ หลากหลายทั้งในเรื่องของการศึกษา อายุ การดำรงตำแหน่ง และระดับตำแหน่งงาน นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า การลาออกจากงาน และความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

ดานอน (Danon, 2012, p. 137) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านอาหาร โดยวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative phenomenal study) การศึกษาได้มุ่งศึกษาจากประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้นำ คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ผลกระทบที่เกิดจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การประยุกต์ใช้ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานร้านอาหาร โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นทำให้พนักงานร้านอาหารมีความรู้สึก จงรักภักดีต่อองค์กร แต่จะมากขึ้นเพียงใดนั้นยังขึ้นอยู่กับประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ของผู้นำ ความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และความกระตือรือร้นในการทำงานของทั้งพนักงานและผู้นำด้วย

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพล และมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันในองค์กร ทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 2,053 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 327 คน

ตารางที่ 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

| ขนาดโรงเรียน | กลุ่มประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|--------------|--------------|---------------|
| | ครูผู้สอน | ครูผู้สอน |
| ขนาดเล็ก | 663 | 89 |
| ขนาดกลาง | 1,164 | 207 |
| ขนาดใหญ่ | 226 | 31 |
| รวม | 2,053 | 327 |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประเภทและลักษณะของเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 3 ตอน ใช้สำหรับถามครูในกลุ่มตัวอย่างที่ผ่านการเลือกมา

ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ในส่วนที่วัดความรู้สึกหรือความคิดเห็นนั้นใช้ตัวเลือก 5 ระดับ แบ่งเป็น 3 ตอน ในกลุ่มตัวอย่างที่ผ่านการเลือกมา รายละเอียดของคำถามแต่ละตอนเป็นดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ โดยถามข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องขนาดของโรงเรียนซึ่งได้แก่ ขนาดของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก อายุ ได้แก่ ไม่เกิน 30 ปี, 31-40 ปี, 41-50 ปี และ 51 ปี ขึ้นไป และวุฒิทางการศึกษาของข้าราชการครูซึ่งได้แก่ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เรื่องภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยอาศัยแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2003 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข) ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน คือ

1) เป็นผู้ฟังที่ดี 2) การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ 3) การบำรุงรักษาบุคลากร 4) มีความตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าวใจ 6) การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร 7) การมองการณ์ไกล 8) มีจิตบริการ 9) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร และ 10) สร้างสรรค์ชุมชน มีจำนวนประเด็นคำถามทั้งสิ้น 70 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เรื่องความผูกพันต่อองค์กร วัดจาก 3 องค์ประกอบหลัก โดยอาศัยแนวคิดของ เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ความผูกพันทางด้านความรู้สึก 2) ความผูกพันทางด้านการคงอยู่ และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร มีจำนวนประเด็นคำถามทั้งสิ้น 18 ข้อ

การสร้างเครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนโดยอาศัยแนวคิดของ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข) และความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาจากแนวคิดของ เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997)

2. นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างแบบสอบถามตามเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับระดับภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยอาศัยแนวคิดของ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2003

อ้างอิงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข) ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน คือ 1) เป็นผู้ฟังที่ดี 2) การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ 3) การบำรุงรักษาบุคลากร 4) มีความตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าวใจ 6) การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร 7) การมองการณ์ไกล 8) มีจิตบริการ 9) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร และ 10) สร้างสรรค์ชุมชน ส่วนความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาจากแนวคิดของ เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ความผูกพันทางด้านความรู้สึก 2) ความผูกพันทางด้านการคงอยู่ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องแล้วพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงและความถูกต้องตามเนื้อหาและการใช้ภาษา ซึ่งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

3.1 ดร.สมพงษ์ ปั้นหุ่น อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.2 ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์ รองคณบดี ฝ่ายวิชาการและวิจัย วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.3 นายบรรลุ นนทะมาตย์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนกุศล้ำเทพพิทยา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

3.4 นางชลกร ชุ่มกลาง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโนนสงวนสืบเกล้าโปรงวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1

3.5 นางสาวสุกิดา นนทะมาตย์ ครู โรงเรียนนิคมหนองแก้วภูวนเวทฯ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 24

4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนอต่อประธานและคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย

5. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ซึ่งเป็นประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาคุณภาพเครื่องมือ ซึ่งประกอบไปด้วย การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) ของข้อคำถามแต่ละข้อของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.51-0.87 และตอนที่ 3 สอบถามความผูกพันต่อองค์กร ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.54-0.86

6. นำแบบสอบถามทั้งหมดไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 และแบบสอบถามตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.95

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ และหาค่าความเชื่อมั่นแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. นำหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาไปขอความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 327 ฉบับ

2. ขอนหนังสือนำส่งแบบสอบถามจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อให้ครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามคืนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 แล้วผู้วิจัยเดินทางไปรับแบบสอบถามด้วยตนเอง

3. ในกรณีที่ยังไม่ได้แบบสอบถามคืนตามเวลาที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจะทำการติดต่อทางโทรศัพท์กับทางโรงเรียนเพื่อขอรับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนมา 327 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้นำมาดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับแล้วให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ ลิเคิร์ต (Likert, 1967, pp. 90-95) ดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามลำดับ โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบและให้คะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร/ พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร/ พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรมาก
- 3 คะแนน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร/ พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร/ พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร/ พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด

2. บันทึกข้อมูลลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสถิติ และนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์โดยใช้เกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2554, หน้า 166) ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร/ พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร/ พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร/ พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร/ พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร/ พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด

3. เกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในส่วนนี้ผู้วิจัยระบุค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ของ พาลแลนท์ (Pallant, 2005, p. 126 อ้างถึงใน ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2552, หน้า 130) ไว้ดังนี้

$r = 0.10$ ถึง 0.29 หรือ $r = -0.10$ ถึง -0.29 มีความสัมพันธ์ระดับน้อย

$r = 0.30$ ถึง $.049$ หรือ $r = -0.30$ ถึง -0.49 มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

$r = 0.50$ ถึง 1.00 หรือ $r = -0.50$ ถึง -1.00 มีความสัมพันธ์ระดับมาก

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. ศึกษาภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และการจำแนกตามอายุ สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะดำเนินการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's test) สำหรับ วุฒิทางการศึกษาของครู สถิติที่ใช้คือ การทดสอบค่าที (t-test)
3. ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
4. เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และการจำแนกตามอายุ สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะดำเนินการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีของ เชฟเฟ (Scheffe's test) สำหรับ วุฒิทางการศึกษาของครู สถิติที่ใช้คือ การทดสอบค่าที (t-test)
5. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความผูกพัน ต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 สถิติที่ใช้คือการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient)
6. วิเคราะห์หาค่าพยากรณ์ของภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ในการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ คือ

| | | |
|-----------|-----|---|
| \bar{X} | แทน | ค่าเฉลี่ย |
| SD | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| n | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
| t | แทน | สถิติที่ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของ 2 ลักษณะที่เป็นอิสระจากกัน |
| F | แทน | สถิติเปรียบเทียบความแปรปรวน |
| SS | แทน | ผลรวมของกำลังสองของคะแนน (Sum of squares) |
| MS | แทน | ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean square) |
| df | แทน | องศาแห่งความอิสระ (Degree of freedom) |
| p | แทน | ความน่าจะเป็น |
| r | แทน | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ |
| R | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ |
| R^2 | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย |
| b | แทน | สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ พยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ |
| b_0 | แทน | ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ |
| β | แทน | สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน |

| | | |
|----------------|-----|--|
| <i>S.E.b</i> | แทน | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ |
| <i>S.E.est</i> | แทน | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวพยากรณ์ |
| X | แทน | ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวม |
| X_1 | แทน | การเป็นผู้ฟังที่ดี |
| X_2 | แทน | การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ |
| X_3 | แทน | การบำรุงรักษาบุคลากร |
| X_4 | แทน | มีความตระหนักรู้ |
| X_5 | แทน | การโน้มน้าวใจ |
| X_6 | แทน | การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร |
| X_7 | แทน | การมองการณ์ไกล |
| X_8 | แทน | มีจิตบริการ |
| X_9 | แทน | มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร |
| X_{10} | แทน | สร้างสรรค์ชุมชน |
| Y | แทน | ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูโดยรวม |
| \hat{Y} | แทน | ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูได้จากการพยากรณ์ |
| Z | แทน | สมการรูปคะแนนมาตรฐาน |
| VIF | แทน | ปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (Variance inflation factor) |
| Tolerance | แทน | ค่าความคงทนของการยอมรับ |
| * | แทน | นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 |

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน โดยเรียงลำดับดังนี้
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 จำแนกวุฒิทางการศึกษา โดยการทดสอบค่าที (t-test) และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 จำแนกขนาดของโรงเรียนและอายุ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's test)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 สถิติที่ใช้โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient)

ตอนที่ 4 ผลการสร้างสมการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ตัวแปร | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------|-------|--------|
| วุฒิการศึกษา | | |
| ปริญญาตรี | 207 | 63.30 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 120 | 36.70 |
| รวม | 327 | 100.00 |

จากตารางที่ 6 พบว่า ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยส่วนมากจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 207 คน คิดเป็น ร้อยละ 63.30 และจบการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 120 คน คิดเป็น ร้อยละ 36.70

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

| ตัวแปร | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------|-------|--------|
| ขนาดของโรงเรียน | | |
| ขนาดเล็ก | 89 | 27.20 |
| ขนาดกลาง | 207 | 63.30 |
| ขนาดใหญ่ | 31 | 9.50 |
| รวม | 327 | 100.00 |

จากตารางที่ 7 พบว่า ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยส่วนมากสอนในโรงเรียนขนาดกลาง
จำนวน 207 คน คิดเป็น ร้อยละ 63.30 รองลงมาสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 89 คน
คิดเป็น ร้อยละ 27.20 และสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 31 คน คิดเป็น ร้อยละ 9.50

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ

| ตัวแปร | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------|-------|--------|
| อายุ | | |
| ไม่เกิน 30 ปี | 24 | 7.30 |
| 31-40 ปี | 67 | 20.50 |
| 41-50 ปี | 62 | 19.00 |
| 51 ปี ขึ้นไป | 174 | 53.20 |
| รวม | 327 | 100.00 |

จากตารางที่ 8 พบว่า ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า โดยส่วนมากมีอายุตั้งแต่ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 174 คน คิดเป็น ร้อยละ 53.20
รองลงมามีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็น ร้อยละ 20.50 และน้อยที่สุดมีอายุไม่เกิน
30 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็น ร้อยละ 7.30

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
 ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
 โดยรวม

| ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ | <i>n</i> = 327 | | ระดับ | อันดับ |
|------------------------------|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. การเป็นผู้ฟังที่ดี | 3.94 | 0.74 | มาก | 4 |
| 2. การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ | 3.93 | 0.75 | มาก | 5 |
| 3. การบำรุงรักษาบุคลากร | 3.92 | 0.78 | มาก | 6 |
| 4. มีความตระหนักรู้ | 3.89 | 0.80 | มาก | 7 |
| 5. การโน้มน้าวใจ | 3.95 | 0.73 | มาก | 3 |
| 6. การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร | 3.85 | 0.76 | มาก | 9 |
| 7. การมองการณ์ไกล | 3.86 | 0.74 | มาก | 8 |
| 8. มีจิตบริการ | 3.83 | 0.90 | มาก | 10 |
| 9. มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร | 4.00 | 0.78 | มาก | 2 |
| 10. สร้างสรรค์ชุมชน | 4.02 | 0.80 | มาก | 1 |
| รวม | 3.92 | 0.78 | มาก | |

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับจากมาก
 ไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ สร้างสรรค์ชุมชน มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร และการโน้มน้าวใจ
 ส่วนด้านมีจิตบริการอยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3
ด้านการเป็นผู้ฟังที่ดี

| การเป็นผู้ฟังที่ดี | <i>n</i> = 327 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ผู้บริหารเปิดใจรับฟังข้อจำกัดหรือข้อบกพร่อง ของตนเอง | 3.86 | 0.90 | มาก | 6 |
| 2. ผู้บริหารมีความอดทนในการฟัง ยินดีรับฟัง ทุกข้อมูลจนจบ | 3.99 | 0.80 | มาก | 2 |
| 3. ผู้บริหารยินดีรับฟังปัญหาของบุคลากร แม้มีภารกิจ เร่งด่วนที่ต้องทำ | 3.94 | 0.85 | มาก | 3 |
| 4. ผู้บริหารเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากร โดยไม่ต้องอธิบายด้วยคำพูด | 3.77 | 0.94 | มาก | 7 |
| 5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ในที่ประชุมได้อย่างเต็มที่ | 4.18 | 0.85 | มาก | 1 |
| 6. ผู้บริหารรับฟังในสิ่งที่บุคลากรพูดด้วยใจเป็นกลาง แม้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน | 3.91 | 0.87 | มาก | 5 |
| 7. ผู้บริหารยินดีรับฟังเสียงทุกฝ่ายในที่ประชุม ปราศจากอคติเอนเอียง | 3.93 | 0.92 | มาก | 4 |
| รวม | 3.94 | 0.74 | มาก | |

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ด้านการเป็นผู้ฟังที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น
ในที่ประชุมได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารมีความอดทนในการฟัง ยินดีรับฟังทุกข้อมูลจนจบ และผู้บริหาร
ยินดีรับฟังปัญหาของบุคลากร แม้มีภารกิจเร่งด่วนที่ต้องทำ ส่วนผู้บริหารเข้าใจอารมณ์ความรู้สึก
ของบุคลากร โดยไม่ต้องอธิบายด้วยคำพูดอยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3
ด้านการยอมรับและเห็นอกเห็นใจ

| การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ | $n = 327$ | | ระดับ | อันดับ |
|---|-----------|------|-------|--------|
| | \bar{X} | SD | | |
| 1. ผู้บริหารให้บุคลากรเลือกตัดสินใจได้อย่าง เหมาะสมกับความสามารถและความสนใจ ในการปฏิบัติงาน | 4.06 | 0.81 | มาก | 1 |
| 2. ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรตัดสินใจ และสั่งการแทนได้ในบางภารกิจ | 3.90 | 0.78 | มาก | 6 |
| 3. ผู้บริหารเคารพมติของคนส่วนใหญ่ แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง | 3.96 | 0.84 | มาก | 2 |
| 4. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกคน ในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน | 3.81 | 0.84 | มาก | 7 |
| 5. ผู้บริหารเห็นคุณค่าของบุคลากร ใต้ตามสารทุกข์ สุขดิบอยู่เสมอ | 3.93 | 0.91 | มาก | 4 |
| 6. ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และมอบหมายงานตามความสามารถ | 3.92 | 0.89 | มาก | 5 |
| 7. ผู้บริหารแสดงความมีน้ำใจและให้ความช่วยเหลือ เมื่อบุคลากรประสบปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัว และเรื่องงาน | 3.94 | 0.93 | มาก | 3 |
| รวม | 3.93 | 0.75 | มาก | |

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ด้านการยอมรับและเห็นอกเห็นใจ โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้บุคลากรเลือกตัดสินใจ
ได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถและความสนใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเคารพมติของ
คนส่วนใหญ่แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง และผู้บริหารแสดงความมีน้ำใจและ
ให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรประสบปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ส่วนผู้บริหาร
ให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกันอยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร

| การบำรุงรักษาบุคลากร | <i>n</i> = 327 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ผู้บริหารให้คำแนะนำและช่วยเหลือบุคลากร ในการปฏิบัติงาน | 3.99 | 0.83 | มาก | 2 |
| 2. ผู้บริหารกล่าวชื่นชมแสดงความยินดีเมื่อบุคลากร ปฏิบัติงานได้สำเร็จ | 4.13 | 0.83 | มาก | 1 |
| 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาปัญหา ด้านการทำงานและปัญหาส่วนตัว | 3.94 | 0.89 | มาก | 3 |
| 4. ผู้บริหารให้กำลังใจเมื่อบุคลากรประสบปัญหา หรือปฏิบัติงานไม่สำเร็จ | 3.91 | 0.91 | มาก | 4 |
| 5. ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรเมื่อมีปัญหา อย่างจริงจัง แม้ไม่ได้การขอร้อง | 3.79 | 0.99 | มาก | 6 |
| 6. ผู้บริหารช่วยเหลือในเรื่องที่เดือดร้อนตรงกับ ความต้องการของบุคลากรทุกระดับ | 3.75 | 0.97 | มาก | 7 |
| 7. ผู้บริหารสร้างกำลังใจให้บุคลากรสามารถเอาชนะ อุปสรรคและพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ | 3.90 | 0.91 | มาก | 5 |
| รวม | 3.92 | 0.78 | มาก | |

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกล่าวชื่นชมแสดงความยินดี
เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้บริหารให้คำแนะนำและช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงาน
และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาปัญหาด้านการทำงานและปัญหาส่วนตัว ส่วนผู้บริหาร
ช่วยเหลือในเรื่องที่เดือดร้อนตรงกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับอยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3
ด้านมีความตระหนักรู้

| มีความตระหนักรู้ | <i>n</i> = 327 | | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรรู้เท่าทันในอารมณ์ แม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด | 3.84 | 0.87 | มาก | 6 |
| 2. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่บุคลากร นักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง | 3.91 | 0.88 | มาก | 2 |
| 3. ผู้บริหารยอมรับในข้อจำกัดและกล้ายอมรับ ความผิดพลาดของตน | 3.82 | 0.97 | มาก | 7 |
| 4. ผู้บริหารเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง รับรู้ถึง ความเป็นจริงที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน | 3.91 | 0.92 | มาก | 3 |
| 5. ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริม สนับสนุนให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความถนัด | 3.90 | 0.92 | มาก | 4 |
| 6. ผู้บริหารเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาโรงเรียนได้ ตรงตามความต้องการบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน | 3.90 | 0.96 | มาก | 5 |
| 7. ผู้บริหารสามารถอ่าน และควบคุมอารมณ์ของตน และผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี | 3.91 | 0.83 | มาก | 1 |
| รวม | 3.89 | 0.80 | มาก | |

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ด้านมีความตระหนักรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถอ่าน และควบคุมอารมณ์ของตน
และผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่บุคลากร นักเรียน
และผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง รับรู้ถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น
ภายในโรงเรียน ส่วนผู้บริหารยอมรับในข้อจำกัดและกล้ายอมรับความผิดพลาดของตนอยู่ใน
ลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3
ด้านการโน้มน้าวใจ

| การโน้มน้าวใจ | <i>n</i> = 327 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการนำบุคลากร ให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ | 4.01 | 0.78 | มาก | 2 |
| 2. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสามารถ ทำภารกิจต่าง ๆ ได้สำเร็จ | 3.88 | 0.84 | มาก | 6 |
| 3. ผู้บริหารปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร จนได้รับการยอมรับและยึดถือเป็นต้นแบบ | 3.92 | 0.94 | มาก | 5 |
| 4. ผู้บริหารสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียนได้ | 3.88 | 0.93 | มาก | 7 |
| 5. ผู้บริหารใช้ถ้อยคำสุภาพ ให้เกียรติ เชิญชวน บุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ | 4.05 | 0.78 | มาก | 1 |
| 6. ผู้บริหารใช้วาทศิลป์เชิญชวนให้ผู้ปกครองและผู้ ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนได้ | 3.93 | 0.84 | มาก | 4 |
| 7. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพร้อมที่จะ เปลี่ยนแปลง และยอมรับการใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน | 3.96 | 0.82 | มาก | 3 |
| รวม | 3.95 | 0.73 | มาก | |

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ด้านการโน้มน้าวใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารใช้ถ้อยคำสุภาพ ให้เกียรติ เชิญชวน
บุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการนำบุคลากร
ให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
และยอมรับการใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ส่วนผู้บริหารสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้น
แก่บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนได้อยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3
ด้านการสร้างมโนทัศน์ขององค์กร

| การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร | <i>n</i> = 327 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ผู้บริหารกระตุ้นให้มีการสร้างเป้าหมาย ของโรงเรียนที่เป็นไปได้ชัดเจน | 3.89 | 0.84 | มาก | 3 |
| 2. ผู้บริหารมีความคิดเชิงรุกมองเห็นแนวทาง การทำงานและการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น | 3.94 | 0.83 | มาก | 1 |
| 3. ผู้บริหารอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมาย และทิศทางในอนาคตของโรงเรียน | 3.89 | 0.83 | มาก | 2 |
| 4. ผู้บริหารกำหนดภาพความสำเร็จและแผน การทำงานก่อนลงมือแก้ปัญหาตามลำดับ ความสำคัญ | 3.84 | 0.87 | มาก | 5 |
| 5. ผู้บริหารใช้สภาพจริงของโรงเรียนมาวิเคราะห์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของโรงเรียน | 3.84 | 0.82 | มาก | 4 |
| 6. ผู้บริหารวางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบ ในกำหนดแนวทางการปฏิบัติแก่บุคลากรได้ อย่างเหมาะสม | 3.80 | 0.84 | มาก | 6 |
| 7. ผู้บริหารมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและ สามารถ แก้ไขปัญหาตามลำดับความสำคัญในทุกมิติ อย่างลึกซึ้ง | 3.78 | 0.88 | มาก | 7 |
| รวม | 3.85 | 0.76 | มาก | |

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ด้านการสร้างมโนทัศน์ขององค์กร โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความคิดเชิงรุกมองเห็น
แนวทางการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมาย

และทิศทางในอนาคตของโรงเรียน และผู้บริหารกระตุ้นให้มีการสร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่เป็นไปได้ชัดเจน ส่วนผู้บริหารมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและสามารถแก้ปัญหาตามลำดับความสำคัญในทุกมิติอย่างลึกซึ้งอยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ด้านการมองการณ์ไกล

| การมองการณ์ไกล | <i>n</i> = 327 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ผู้บริหารตัดแปลงความรู้หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน เพื่อแก้ปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน | 3.86 | 0.87 | มาก | 5 |
| 2. ผู้บริหารใช้ความผิดพลาดในอดีตมาใช้วางแผนทำงาน และสร้างกลยุทธ์เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาการในอนาคต | 3.81 | 0.91 | มาก | 7 |
| 3. ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต | 3.84 | 0.86 | มาก | 6 |
| 4. ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ หรืองานที่จำเป็นเร่งด่วนนอกเหนือจากแผน | 3.88 | 0.89 | มาก | 2 |
| 5. ผู้บริหารกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคตโดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันในการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหา | 3.86 | 0.76 | มาก | 4 |
| 6. ผู้บริหารปรับกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น และรวดเร็ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต | 3.87 | 0.76 | มาก | 3 |
| 7. ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ | 3.92 | 0.79 | มาก | 1 |
| รวม | 3.86 | 0.74 | มาก | |

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ด้านการมองการณ์ไกล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงวิถีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ หรืองานที่จำเป็นเร่งด่วนนอกเหนือจากแผน และผู้บริหารปรับกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น และรวดเร็ว รองรับ การเปลี่ยนแปลงของโลกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนผู้บริหารใช้ความผิดพลาดในอดีตมาใช้วางแผนการทำงาน และสร้างกลยุทธ์เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในอนาคตอยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ด้านมีจิตบริการ

| มีจิตบริการ | <i>n</i> = 327 | | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ผู้บริหารทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายและ เอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม | 4.01 | 0.90 | มาก | 1 |
| 2. ผู้บริหารเสียสละทรัพย์สินและเวลาส่วนตัว ในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุ ความสำเร็จ | 3.75 | 0.99 | มาก | 6 |
| 3. ผู้บริหารเต็มใจปฏิบัติงานเกินเวลาราชการและ ปฏิบัติงานในวันหยุด | 3.89 | 0.96 | มาก | 2 |
| 4. ผู้บริหารบริจาคทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนทุนการศึกษา หรืออาหารกลางวันสำหรับเด็ก | 3.64 | 0.99 | มาก | 7 |
| 5. ผู้บริหารมีความอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น | 3.85 | 0.97 | มาก | 3 |
| 6. ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการ ของบุคลากรมากกว่าสนองความต้องการของตน | 3.83 | 0.99 | มาก | 5 |
| 7. ผู้บริหารยอมสละตนเพื่อการช่วยเหลือให้บุคลากร มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน | 3.83 | 0.98 | มาก | 4 |
| รวม | 3.83 | 0.90 | มาก | |

จากตารางที่ 17 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ด้านมีจิตบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายและเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้บริหารเต็มใจปฏิบัติงานเกินเวลาราชการและปฏิบัติงานในวันหยุด และผู้บริหารมีความอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น ส่วนผู้บริหารบริจาคทรัพย์เพื่อสนับสนุนทุนการศึกษาหรืออาหารกลางวันสำหรับเด็ก อยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ด้านมุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร

| มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร | <i>n</i> = 327 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ผู้บริหารมุ่งพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศเพื่อประโยชน์ต่อสังคม | 4.13 | 0.85 | มาก | 1 |
| 2. ผู้บริหารพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังเพื่อให้บุคลากรได้รับการชื่นชมและความสำเร็จ | 3.95 | 0.91 | มาก | 6 |
| 3. ผู้บริหารสนับสนุนและผลักดันให้บุคลากรประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังของพวกเขา | 4.01 | 0.91 | มาก | 3 |
| 4. ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ | 4.01 | 0.92 | มาก | 4 |
| 5. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง | 4.04 | 0.82 | มาก | 2 |
| 6. ผู้บริหาร นิเทศ กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งภายในหรือภายนอกอย่างต่อเนื่อง | 3.94 | 0.88 | มาก | 7 |
| 7. ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาบุคลากร | 3.96 | 0.87 | มาก | 5 |
| รวม | 4.00 | 0.78 | มาก | |

จากตารางที่ 18 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ด้านมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมุ่งพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ เพื่อประโยชน์ต่อสังคม ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารสนับสนุนและผลักดันให้บุคลากรประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังของพวกเขา ส่วนผู้บริหาร นิเทศ กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งภายในหรือภายนอกอย่างต่อเนื่องอยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ด้านสร้างสรรค์ชุมชน

| สร้างสรรค์ชุมชน | <i>n</i> = 327 | | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเป็นกันเอง และสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน | 4.02 | 0.87 | มาก | 3 |
| 2. ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย | 4.02 | 0.96 | มาก | 4 |
| 3. ผู้บริหารปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน สร้างความเอื้ออาทรให้เกิดขึ้นในโรงเรียน | 3.96 | 0.92 | มาก | 7 |
| 4. ผู้บริหารใช้การประนีประนอมและสร้างฉันทามติร่วมกันให้ผู้ร่วมงานร่วมมือทำงานแบบประชาธิปไตย | 3.98 | 0.90 | มาก | 6 |
| 5. ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีม | 4.08 | 0.87 | มาก | 2 |
| 6. ผู้บริหารสนับสนุนให้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันในโอกาสพิเศษ เพื่อก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของบุคลากร | 3.99 | 0.84 | มาก | 5 |
| 7. ผู้บริหารจัดกิจกรรมแบ่งปันความรักความผูกพันระหว่างบุคลากร เช่น การอวยพรวันเกิด การเลี้ยงรับเลี้ยงส่งบุคลากร หรือการแสดงความยินดีอื่น ๆ | 4.10 | 0.90 | มาก | 1 |
| รวม | 4.02 | 0.80 | มาก | |

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ด้านสร้างสรรค์ชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารจัดกิจกรรมแบ่งปันความรักความผูกพันระหว่างบุคลากร เช่น การอวยพรวันเกิด การเลี้ยง รับประทานอาหาร หรือการแสดงความคิดเห็นอื่น ๆ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเป็นกันเอง และสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน และผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ส่วนผู้บริหารปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกันสร้างความเอื้ออาทรให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 โดยรวมของความผูกพันต่อองค์กร

| ความผูกพันต่อองค์กร | <i>n</i> = 327 | | ระดับ | อันดับ |
|-------------------------------------|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ความผูกพันทางด้านความรู้สึกรัก | 4.30 | 0.59 | มาก | 1 |
| 2. ความผูกพันทางการคงอยู่ | 4.15 | 0.75 | มาก | 3 |
| 3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร | 4.20 | 0.61 | มาก | 2 |
| รวม | 4.22 | 0.65 | มาก | |

จากตารางที่ 20 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความผูกพันทางด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร และความผูกพันทางการคงอยู่อยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของความผูกพันต่อองค์กร
ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
ด้านความผูกพันทางด้านความรู้สึกรู้สึก

| ความผูกพันทางด้านความรู้สึกรู้สึก | $n = 327$ | | ระดับ | อันดับ |
|---|-----------|------|-------|--------|
| | \bar{X} | SD | | |
| 1. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะมาทำงานในวันหยุด หรือนำงานไปทำต่อที่บ้าน | 4.18 | 0.75 | มาก | 6 |
| 2. ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่เสมอเมื่อโรงเรียนมีกิจกรรม | 4.38 | 0.69 | มาก | 1 |
| 3. ข้าพเจ้ามีความภูมิใจ และยินดีที่จะบอกกับใคร ๆ ว่าทำงานในโรงเรียนนี้ | 4.32 | 0.68 | มาก | 3 |
| 4. การได้เข้ามาทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ถือเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องของข้าพเจ้า | 4.27 | 0.73 | มาก | 5 |
| 5. เมื่อมีข่าวด้านลบเกี่ยวกับองค์กร ข้าพเจ้าไม่ลังเลที่จะชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ | 4.29 | 0.67 | มาก | 4 |
| 6. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะทำงานหนัก หากการทำงานของข้าพเจ้ามีส่วนทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ | 4.33 | 0.69 | มาก | 2 |
| รวม | 4.30 | 0.59 | มาก | |

จากตารางที่ 21 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านความผูกพันทางด้านความรู้สึกรู้สึก โดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่เสมอเมื่อโรงเรียนมีกิจกรรม ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะทำงานหนัก หากการทำงานของข้าพเจ้ามีส่วนทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ และข้าพเจ้ามีความภูมิใจ และยินดีที่จะบอกกับใคร ๆ ว่าทำงานในโรงเรียนนี้ ส่วนข้าพเจ้าเต็มใจที่จะมาทำงานในวันหยุด หรือนำงานไปทำต่อที่บ้านอยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของความผูกพันต่อองค์กร
ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
ด้านความผูกพันทางการคงอยู่

| ความผูกพันทางการคงอยู่ | <i>n</i> = 327 | | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ข้าพเจ้าตั้งใจที่จะทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ ให้นานที่สุด | 4.25 | 0.84 | มาก | 1 |
| 2. ในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมาข้าพเจ้าไม่เคยคิด ที่จะย้ายจากโรงเรียนแห่งนี้เลย | 4.22 | 0.96 | มาก | 3 |
| 3. ข้าพเจ้าจะยังคงทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้ ถึงแม้โรงเรียนจะประสบกับความยากลำบาก | 4.23 | 0.92 | มาก | 2 |
| 4. ลักษณะงานที่น่าสนใจและได้ผลตอบแทนที่สูงกว่า จะเป็นเหตุผลสุดท้ายที่ข้าพเจ้าใช้ตัดสินใจ ย้ายออกจากโรงเรียน | 4.02 | 0.98 | มาก | 5 |
| 5. หากข้าพเจ้าจะต้องย้ายออกจากโรงเรียนแห่งนี้ ข้าพเจ้าจะต้องใช้เวลาในการตัดสินใจนานมาก | 3.97 | 0.95 | มาก | 6 |
| 6. ข้าพเจ้าคิดว่าผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน คุ้มค่ากับความรู้ ความสามารถ และความทุ่มเท ของข้าพเจ้า | 4.16 | 0.85 | มาก | 4 |
| รวม | 4.15 | 0.75 | มาก | |

จากตารางที่ 22 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านความผูกพันทางการคงอยู่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้าพเจ้าตั้งใจที่จะทำงานในโรงเรียนแห่งนี้
ให้นานที่สุด ข้าพเจ้าจะยังคงทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้ ถึงแม้โรงเรียนจะประสบกับความยากลำบาก
และในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมาข้าพเจ้าไม่เคยคิดที่จะย้ายจากโรงเรียนแห่งนี้เลย หากข้าพเจ้า
จะต้องย้ายออกจากโรงเรียนแห่งนี้ ข้าพเจ้าจะต้องใช้เวลาในการตัดสินใจนานมากอยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของความผูกพันต่อองค์กร
ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร

| ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร | <i>n</i> = 327 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ข้าพเจ้าพึงพอใจต่อเป้าหมายและนโยบาย ของโรงเรียน | 4.16 | 0.80 | มาก | 4 |
| 2. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ถึงแม้จะเป็นวันหยุด | 4.28 | 0.72 | มาก | 1 |
| 3. ข้าพเจ้าและเพื่อนครูใน โรงเรียนต่างให้ ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี | 4.24 | 0.70 | มาก | 3 |
| 4. การปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรแม้เป็น เรื่องยุ่งยาก แต่ข้าพเจ้าเต็มใจที่ปฏิบัติตาม | 4.25 | 0.68 | มาก | 2 |
| 5. หากเกิดความผิดพลาดขึ้นจากการทำงาน ของโรงเรียน ข้าพเจ้าจะเป็นผู้มีส่วนร่วม ในการรับผิดชอบตามสัดส่วนที่สมเหตุสมผล | 4.18 | 0.72 | มาก | 5 |
| 6. ข้าพเจ้าเชื่อว่าวิธีการและวัฒนธรรมการทำงาน ของโรงเรียนแห่งนี้จะช่วยให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงาน ได้สำเร็จ | 4.07 | 0.84 | มาก | 6 |
| รวม | 4.20 | 0.61 | มาก | |

จากตารางที่ 23 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ
ของโรงเรียน ถึงแม้จะเป็นวันหยุด การปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรแม้เป็นเรื่องยุ่งยาก แต่ข้าพเจ้า
เต็มใจที่ปฏิบัติตาม และข้าพเจ้าและเพื่อนครูใน โรงเรียนต่างให้ความร่วมมือในการทำงาน
เป็นอย่างดี ส่วนข้าพเจ้าเชื่อว่าวิธีการและวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนแห่งนี้จะช่วยให้ข้าพเจ้า
ปฏิบัติงานได้สำเร็จอยู่ในลำดับสุดท้าย

ตอนที่ 2

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา โดยการทดสอบค่าที (t-test) และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 จำแนกขนาดของโรงเรียนและอายุ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's test)

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ | จำแนกตามวุฒิการศึกษา | | | | | | | |
|----------------------------|----------------------|------|-----------|--------|------------------|------|-----------|--------|
| | ปริญญาตรี | | | | สูงกว่าปริญญาตรี | | | |
| | $n = 207$ | | $n = 120$ | | $n = 120$ | | $n = 120$ | |
| | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับ | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับ |
| 1. เป็นผู้ฟังที่ดี | 3.94 | 0.74 | มาก | 3 | 3.93 | 0.73 | มาก | 5 |
| 2. ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ | 3.92 | 0.74 | มาก | 5 | 3.94 | 0.76 | มาก | 4 |
| 3. บำรุงรักษาบุคลากร | 3.91 | 0.75 | มาก | 6 | 3.91 | 0.83 | มาก | 7 |
| 4. มีความตระหนักรู้ | 3.85 | 0.77 | มาก | 9 | 3.93 | 0.85 | มาก | 6 |
| 5. โน้มน้ำใจ | 3.92 | 0.68 | มาก | 4 | 3.99 | 0.80 | มาก | 2 |
| 6. สร้างมโนทัศน์ขององค์กร | 3.85 | 0.71 | มาก | 8 | 3.85 | 0.82 | มาก | 9 |
| 7. มองการณ์ไกล | 3.85 | 0.68 | มาก | 7 | 3.88 | 0.83 | มาก | 8 |
| 8. มีจิตบริการ | 3.83 | 0.82 | มาก | 10 | 3.82 | 0.92 | มาก | 10 |
| 9. มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร | 4.01 | 0.68 | มาก | 2 | 3.97 | 0.92 | มาก | 3 |
| 10. สร้างสรรค์ชุมชน | 4.02 | 0.74 | มาก | 1 | 4.01 | 0.89 | มาก | 1 |
| รวม | 3.91 | 0.73 | มาก | | 3.92 | 0.83 | มาก | |

จากตารางที่ 24 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ปริญญาตรี โดยรวมอยู่ใน

ระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ สร้างสรรค์ชุมชน มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร และเป็นผู้ฟังที่ดี ส่วนด้านมีจิตบริการอยู่ในลำดับสุดท้าย สูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมในระดับมาก เรียงเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ สร้างสรรค์ชุมชน โน้มน้ำใจ และมุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านมีจิตบริการอยู่ในลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ | จำแนกตามวุฒิการศึกษา | | | | <i>t</i> | <i>p</i> |
|----------------------------|----------------------|-----------|------------------|-----------|----------|----------|
| | ปริญญาตรี | | สูงกว่าปริญญาตรี | | | |
| | <i>n</i> = 207 | | <i>n</i> = 120 | | | |
| | \bar{X} | <i>SD</i> | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. เป็นผู้ฟังที่ดี | 3.94 | 0.74 | 3.93 | 0.73 | 0.10 | 0.92 |
| 2. ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ | 3.92 | 0.74 | 3.94 | 0.76 | -0.30 | 0.76 |
| 3. บำรุงรักษาบุคลากร | 3.91 | 0.75 | 3.91 | 0.83 | 0.50 | 0.96 |
| 4. มีความตระหนักรู้ | 3.85 | 0.77 | 3.93 | 0.85 | -0.96 | 0.35 |
| 5. โน้มน้ำใจ | 3.92 | 0.68 | 3.99 | 0.80 | -0.82 | 0.41 |
| 6. สร้างมโนทัศน์ขององค์กร | 3.85 | 0.71 | 3.85 | 0.82 | -0.09 | 0.93 |
| 7. มองการณ์ไกล | 3.85 | 0.68 | 3.88 | 0.83 | -0.33 | 0.74 |
| 8. มีจิตบริการ | 3.83 | 0.82 | 3.82 | 0.92 | 0.07 | 0.95 |
| 9. มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร | 4.01 | 0.68 | 3.97 | 0.92 | 0.42 | 0.67 |
| 10. สร้างสรรค์ชุมชน | 4.02 | 0.74 | 4.01 | 0.89 | 0.13 | 0.90 |
| รวม | 3.91 | 0.73 | 3.92 | 0.84 | -0.18 | 0.85 |

จากตารางที่ 25 เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของความผูกพันต่อองค์กร
ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ความผูกพัน ของข้าราชการครู | จำแนกตามวุฒิการศึกษา | | | | | | | |
|---|-----------------------------|-----------|-------|--------|------------------------------------|-----------|-------|--------|
| | ปริญญาตรี <i>n</i> = 207 | | | | สูงกว่าปริญญาตรี <i>n</i> = 120 | | | |
| | \bar{X} | <i>SD</i> | ระดับ | อันดับ | \bar{X} | <i>SD</i> | ระดับ | อันดับ |
| 1. ความผูกพัน ทางด้านความรู้สึกร | 4.26 | 0.56 | มาก | 1 | 4.36 | 0.63 | มาก | 1 |
| 2. ความผูกพัน ทางการคงอยู่ | 4.16 | 0.68 | มาก | 3 | 4.12 | 0.87 | มาก | 3 |
| 3. ความผูกพัน ด้านบรรทัดฐานขององค์กร | 4.18 | 0.62 | มาก | 2 | 4.24 | 0.58 | มาก | 2 |
| รวม | 4.20 | 0.56 | มาก | | 4.24 | 0.62 | มาก | |

จากตารางที่ 26 ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ปริญญาตรี โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความผูกพันทางด้านความรู้สึกร ความผูกพัน
ด้านบรรทัดฐานขององค์กร และความผูกพันทางการคงอยู่ สูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความผูกพันทางด้านความรู้สึกร ความผูกพัน
ด้านบรรทัดฐานขององค์กร และความผูกพันทางการคงอยู่

ตารางที่ 27 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ความผูกพันของข้าราชการครู | จำแนกตามวุฒิการศึกษา | | | | <i>t</i> | <i>p</i> |
|---|----------------------|-----------|------------------|-----------|----------|----------|
| | ปริญญาตรี | | สูงกว่าปริญญาตรี | | | |
| | <i>n</i> = 207 | | <i>n</i> = 120 | | | |
| | \bar{X} | <i>SD</i> | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ความผูกพันทางด้านความรู้สึกรัก | 4.26 | 0.56 | 4.36 | 0.63 | -1.39 | 0.16 |
| 2. ความผูกพันทางการคงอยู่ | 4.16 | 0.68 | 4.12 | 0.87 | 0.39 | 0.69 |
| 3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ขององค์กร | 4.18 | 0.62 | 4.24 | 0.58 | -0.79 | 0.43 |
| รวม | 4.20 | 0.56 | 4.24 | 0.62 | -0.57 | 0.57 |

จากตารางที่ 27 ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้าน
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

| ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ | ขนาดของโรงเรียน | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|---------------------------|-----------|-------|-------|----------------------------|-----------|-------|-------|---------------------------|-----------|-------|-------|
| | ขนาดเล็ก <i>n</i> = 89 | | | | ขนาดกลาง <i>n</i> = 207 | | | | ขนาดใหญ่ <i>n</i> = 31 | | | |
| | \bar{X} | <i>SD</i> | ระดับ | ลำดับ | \bar{X} | <i>SD</i> | ระดับ | ลำดับ | \bar{X} | <i>SD</i> | ระดับ | ลำดับ |
| 1. เป็นผู้ฟังที่ดี | 3.83 | 0.73 | มาก | 3 | 4.02 | 0.71 | มาก | 4 | 3.67 | 0.81 | มาก | 8 |
| 2. ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ | 3.80 | 0.77 | มาก | 6 | 4.02 | 0.72 | มาก | 5 | 3.68 | 0.82 | มาก | 6 |
| 3. บำรุงรักษานुकลากร | 3.83 | 0.84 | มาก | 4 | 3.99 | 0.75 | มาก | 6 | 3.70 | 0.80 | มาก | 4 |
| 4. มีความตระหนักรู้ | 3.79 | 0.80 | มาก | 7 | 3.96 | 0.80 | มาก | 8 | 3.65 | 0.81 | มาก | 9 |
| 5. โน้มน้าวใจ | 3.81 | 0.79 | มาก | 5 | 4.03 | 0.68 | มาก | 3 | 3.82 | 0.80 | มาก | 1 |
| 6. สร้างมโนทัศน์ขององค์กร | 3.71 | 0.69 | มาก | 9 | 3.94 | 0.78 | มาก | 9 | 3.67 | 0.74 | มาก | 7 |
| 7. มองการณ์ไกล | 3.70 | 0.71 | มาก | 10 | 3.97 | 0.72 | มาก | 7 | 3.57 | 0.87 | มาก | 10 |
| 8. มีจิตบริการ | 3.73 | 0.90 | มาก | 8 | 3.89 | 0.90 | มาก | 10 | 3.70 | 0.95 | มาก | 5 |
| 9. มุ่งมั่นการพัฒนานुकลากร | 3.84 | 0.79 | มาก | 2 | 4.11 | 0.78 | มาก | 2 | 3.79 | 0.62 | มาก | 3 |
| 10. สร้างสรรค์ชุมชน | 3.88 | 0.83 | มาก | 1 | 4.12 | 0.79 | มาก | 1 | 3.80 | 0.72 | มาก | 2 |
| รวม | 3.79 | 0.71 | มาก | | 4.01 | 0.68 | มาก | | 3.71 | 0.74 | มาก | |

จากตารางที่ 28 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ได้ดังนี้

เมื่อจำแนกตามโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สร้างสรรค์ชุมชน มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร เป็นผู้ฟังที่ดี บำรุงรักษาบุคลากร โน้มน้าวใจ ขอมรับและเห็นอกเห็นใจ มีความตระหนักรู้ มีจิตบริการ สร้างมโนทัศน์ขององค์กร และมองการณ์ไกล

เมื่อจำแนกตามโรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สร้างสรรค์ชุมชน มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร โน้มน้าวใจ เป็นผู้ฟังที่ดี ขอมรับและเห็นอกเห็นใจ บำรุงรักษาบุคลากร มองการณ์ไกล มีความตระหนักรู้ สร้างมโนทัศน์ขององค์กร และมีจิตบริการ

เมื่อจำแนกตามโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ โน้มน้าวใจ สร้างสรรค์ชุมชน มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร บำรุงรักษาบุคลากร มีจิตบริการ ขอมรับและเห็นอกเห็นใจ สร้างมโนทัศน์ขององค์กร เป็นผู้ฟังที่ดี มีความตระหนักรู้ และมองการณ์ไกล

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

| ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ | แหล่งความแปรปรวน | <i>SS</i> | <i>df</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|--------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 1. เป็นผู้ฟังที่ดี | ระหว่างกลุ่ม | 4.64 | 2.00 | 2.32 | 4.33* | 0.01 |
| | ภายในกลุ่ม | 173.77 | 324.00 | 0.54 | | |
| | รวม | 178.41 | 326.00 | | | |
| 2. ขอมรับและเห็นอกเห็นใจ | ระหว่างกลุ่ม | 5.26 | 2.00 | 2.63 | 4.75* | 0.01 |
| | ภายในกลุ่ม | 179.43 | 324.00 | 0.55 | | |
| | รวม | 184.69 | 326.00 | | | |
| 3. บำรุงรักษาบุคลากร | ระหว่างกลุ่ม | 3.10 | 2.00 | 1.55 | 2.55 | 0.08 |
| | ภายในกลุ่ม | 197.01 | 324.00 | 0.61 | | |
| | รวม | 200.11 | 326.00 | | | |

ตารางที่ 29 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ | แหล่งความแปรปรวน | <i>SS</i> | <i>df</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|----------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 4. มีความตระหนักรู้ | ระหว่างกลุ่ม | 3.69 | 2.00 | 1.84 | 2.90 | 0.06 |
| | ภายในกลุ่ม | 205.83 | 324.00 | 0.64 | | |
| | รวม | 209.52 | 326.00 | | | |
| 5. โน้มน้าวใจ | ระหว่างกลุ่ม | 3.63 | 2.00 | 1.82 | 3.44* | 0.03 |
| | ภายในกลุ่ม | 170.91 | 324.00 | 0.53 | | |
| | รวม | 174.54 | 326.00 | | | |
| 6. สร้างมโนทัศน์ขององค์กร | ระหว่างกลุ่ม | 4.44 | 2.00 | 2.22 | 3.91* | 0.02 |
| | ภายในกลุ่ม | 183.96 | 324.00 | 0.57 | | |
| | รวม | 188.40 | 326.00 | | | |
| 7. มองการณ์ไกล | ระหว่างกลุ่ม | 7.41 | 2.00 | 3.70 | 6.97* | 0.00 |
| | ภายในกลุ่ม | 172.14 | 324.00 | 0.53 | | |
| | รวม | 179.54 | 326.00 | | | |
| 8. มีจิตบริการ | ระหว่างกลุ่ม | 2.18 | 2.00 | 1.09 | 1.34 | 0.26 |
| | ภายในกลุ่ม | 264.24 | 324.00 | 0.82 | | |
| | รวม | 266.42 | 326.00 | | | |
| 9. มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร | ระหว่างกลุ่ม | 5.84 | 2.00 | 2.92 | 4.94* | 0.01 |
| | ภายในกลุ่ม | 191.26 | 324.00 | 0.59 | | |
| | รวม | 197.10 | 326.00 | | | |
| 10. สร้างสรรค์ชุมชน | ระหว่างกลุ่ม | 5.33 | 2.00 | 2.66 | 4.26* | 0.02 |
| | ภายในกลุ่ม | 202.71 | 324.00 | 0.63 | | |
| | รวม | 208.04 | 326.00 | | | |
| รวม | ระหว่างกลุ่ม | 4.37 | 2.00 | 2.18 | 4.49* | 0.01 |
| | ภายในกลุ่ม | 157.47 | 324.00 | 0.49 | | |
| | รวม | 161.83 | 326.00 | | | |

* $p < .05$

จากตารางที่ 29 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้าน มีจิตบริการ มีความตระหนักรู้ และบำรุงรักษาบุคลากร แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการ ของเชฟเฟ (Scheffe's test) ต่อไป

ตารางที่ 30 เปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการเป็นผู้ฟังที่ดี

| ขนาดของโรงเรียน | \bar{X} | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|-----------------|-----------|----------|----------|----------|
| ขนาดเล็ก | 3.83 | - | -0.19 | 0.16 |
| ขนาดกลาง | 4.02 | - | - | 0.35* |
| ขนาดใหญ่ | 3.67 | - | - | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 30 เปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการเป็นผู้ฟังที่ดี พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ด้านการเป็นผู้ฟังที่ดีแตกต่างกับผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 31 เปรียบเทียบรายกลุ่มภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการยอมรับและเห็นอกเห็นใจ

| ขนาดโรงเรียน | \bar{X} | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
| ขนาดเล็ก | 3.80 | - | -0.22 | 0.13 |
| ขนาดกลาง | 4.02 | - | - | 0.35* |
| ขนาดใหญ่ | 3.68 | - | - | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 31 เปรียบเทียบรายกลุ่มภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการยอมรับและเห็นอกเห็นใจ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ด้านการยอมรับและเห็นอกเห็นใจแตกต่างกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 32 เปรียบเทียบรายกลุ่มภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการโน้มน้าวใจ

| ขนาดโรงเรียน | \bar{X} | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
| ขนาดเล็ก | 3.81 | - | -0.22* | -0.01 |
| ขนาดกลาง | 4.03 | - | - | 0.21* |
| ขนาดใหญ่ | 3.82 | - | - | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 32 เปรียบเทียบรายกลุ่มภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการโน้มน้าวใจ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางด้านการโน้มน้าวใจแตกต่างกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 33 เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการสร้างมโนทัศน์ขององค์กร

| ขนาดโรงเรียน | \bar{X} | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
| ขนาดเล็ก | 3.71 | - | -0.23 | 0.04 |
| ขนาดกลาง | 3.94 | - | - | 0.27* |
| ขนาดใหญ่ | 3.67 | - | - | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 33 เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการสร้างมโนทัศน์ขององค์กรพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีด้านการสร้างมโนทัศน์ขององค์กรแตกต่างกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 34 เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการมองการณ์ไกล

| ขนาดโรงเรียน | \bar{X} | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
| ขนาดเล็ก | 3.70 | - | -0.27* | 0.13 |
| ขนาดกลาง | 3.97 | - | - | 0.40* |
| ขนาดใหญ่ | 3.57 | - | - | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 34 เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ด้านการมองการณ์ไกลพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เป็นผู้มองการณ์ไกลแตกต่างกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 35 เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน
ด้านการมุ่งมั่นการพัฒนานุเคราะห์

| ขนาดโรงเรียน | \bar{X} | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
| ขนาดเล็ก | 3.84 | - | -0.26* | 0.05 |
| ขนาดกลาง | 4.11 | - | - | 0.31 |
| ขนาดใหญ่ | 3.79 | - | - | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 35 เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการมุ่งมั่นการพัฒนานุเคราะห์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมุ่งมั่นการพัฒนานุเคราะห์แตกต่างกันกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 36 เปรียบเทียบรายค่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน
ด้านการสร้างสรรค์ชุมชน

| ขนาดโรงเรียน | \bar{X} | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
| ขนาดเล็ก | 3.88 | - | -0.24 | 0.07 |
| ขนาดกลาง | 4.12 | - | - | 0.32* |
| ขนาดใหญ่ | 3.80 | - | - | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 36 เปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน
ด้านการสร้างสรรค์ชุมชนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ด้านการสร้างสรรค์ชุมชนแตกต่างกับ
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับของความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการครู | ขนาดของโรงเรียน | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|------|-------|-------|--------------------|------|-------|-------|-------------------|------|-------|-------|
| | ขนาดเล็ก $n = 89$ | | | | ขนาดกลาง $n = 207$ | | | | ขนาดใหญ่ $n = 31$ | | | |
| | \bar{X} | SD | ระดับ | ลำดับ | \bar{X} | SD | ระดับ | ลำดับ | \bar{X} | SD | ระดับ | ลำดับ |
| 1. ความผูกพันทาง | | | | | | | | | | | | |
| ด้านความรู้สึกรัก | 4.20 | 0.77 | มาก | 1 | 4.36 | 0.49 | มาก | 1 | 4.17 | 0.58 | มาก | 1 |
| 2. ความผูกพันทาง | | | | | | | | | | | | |
| ด้านการคงอยู่ | 4.03 | 0.86 | มาก | 3 | 4.22 | 0.72 | มาก | 3 | 3.97 | 0.58 | มาก | 2 |
| 3. ความผูกพัน | | | | | | | | | | | | |
| ด้านบรรทัดฐานขององค์กร | 4.17 | 0.69 | มาก | 2 | 4.26 | 0.56 | มาก | 2 | 3.92 | 0.59 | มาก | 3 |
| รวม | 4.13 | 0.71 | มาก | | 4.27 | 0.52 | มาก | | 4.02 | 0.61 | มาก | |

จากตารางที่ 37 ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ได้ดังนี้

เมื่อจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความผูกพันทางด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร และความผูกพันทางการคงอยู่

เมื่อจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความผูกพันทางด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร และความผูกพันทางการคงอยู่

เมื่อจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความผูกพันทางด้านความรู้สึก ความผูกพันทางการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร

ตารางที่ 38 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการครู | แหล่งความ แปรปรวน | SS | df | MS | F | p |
|---|----------------------|--------|-----|------|-------|------|
| 1. ความผูกพันทางด้านความรู้สึก | ระหว่างกลุ่ม | 2.14 | 2 | 1.07 | 3.09 | 0.06 |
| | ภายในกลุ่ม | 111.63 | 324 | 0.35 | | |
| | รวม | 113.77 | 326 | | | |
| 2. ความผูกพันทางการคงอยู่ | ระหว่างกลุ่ม | 3.36 | 2 | 1.68 | 2.99 | 0.06 |
| | ภายในกลุ่ม | 182.16 | 324 | 0.56 | | |
| | รวม | 185.52 | 326 | | | |
| 3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ขององค์กร | ระหว่างกลุ่ม | 3.06 | 2 | 1.53 | 4.23* | 0.02 |
| | ภายในกลุ่ม | 117.14 | 324 | 0.36 | | |
| | รวม | 120.20 | 326 | | | |
| รวม | ระหว่างกลุ่ม | 2.60 | 2 | 1.30 | 3.90* | 0.02 |
| | ภายในกลุ่ม | 107.60 | 324 | 0.33 | | |
| | รวม | 110.19 | 326 | | | |

* $p < .05$

จากตารางที่ 38 ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้าน ของความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความผูกพันทางด้านความรู้สึกละและด้านความผูกพันทางการคงอยู่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's test) ต่อไป

ตารางที่ 39 เปรียบเทียบรายคู่ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ขนาดโรงเรียน | \bar{X} | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
| ขนาดเล็ก | 4.17 | - | -0.08 | 0.25 |
| ขนาดกลาง | 4.26 | - | - | 0.33* |
| ขนาดใหญ่ | 3.92 | - | - | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 39 เปรียบเทียบรายคู่ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร ข้าราชการครู โรงเรียนขนาดกลางมีความผูกพัน ด้านบรรทัดฐานขององค์กรแตกต่างกับข้าราชการครู โรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ

| ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ | อายุ | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|------|-------|-------|-------------------|------|-------|-------|-------------------|------|-------|-------|------------------------|------|-------|-------|
| | ไม่เกิน 30 ปี $n = 24$ | | | | 31-40 ปี $n = 67$ | | | | 41-50 ปี $n = 62$ | | | | 51 ปี ขึ้นไป $n = 174$ | | | |
| | \bar{X} | SD | ระดับ | ลำดับ | \bar{X} | SD | ระดับ | ลำดับ | \bar{X} | SD | ระดับ | ลำดับ | \bar{X} | SD | ระดับ | ลำดับ |
| 1. เป็นผู้ฟังที่ดี | 3.70 | 0.54 | มาก | 6 | 3.86 | 0.70 | มาก | 4 | 3.95 | 0.66 | มาก | 7 | 4.00 | 0.80 | มาก | 3 |
| 2. ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ | 3.67 | 0.79 | มาก | 8 | 3.87 | 0.70 | มาก | 3 | 3.98 | 0.69 | มาก | 4 | 3.97 | 0.79 | มาก | 4 |
| 3. บำรุงรักษาบุคลากร | 3.74 | 0.67 | มาก | 3 | 3.88 | 0.77 | มาก | 2 | 3.97 | 0.81 | มาก | 5 | 3.94 | 0.80 | มาก | 7 |
| 4. มีความตระหนักรู้ | 3.60 | 0.60 | มาก | 10 | 3.81 | 0.78 | มาก | 6 | 3.96 | 0.78 | มาก | 6 | 3.92 | 0.83 | มาก | 8 |
| 5. โน้มน้าวใจ | 3.71 | 0.67 | มาก | 5 | 3.86 | 0.76 | มาก | 5 | 4.12 | 0.65 | มาก | 2 | 3.95 | 0.75 | มาก | 6 |
| 6. สร้างมโนทัศน์ขององค์กร | 3.73 | 0.63 | มาก | 4 | 3.71 | 0.79 | มาก | 8 | 3.93 | 0.68 | มาก | 8 | 3.90 | 0.79 | มาก | 9 |
| 7. มองการณ์ไกล | 3.65 | 0.62 | มาก | 9 | 3.61 | 0.70 | มาก | 10 | 3.93 | 0.72 | มาก | 9 | 3.96 | 0.76 | มาก | 5 |
| 8. มีจิตบริการ | 3.80 | 0.69 | มาก | 1 | 3.66 | 0.88 | มาก | 9 | 3.83 | 0.96 | มาก | 10 | 3.90 | 0.92 | มาก | 10 |
| 9. มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร | 3.70 | 0.55 | มาก | 7 | 3.80 | 0.84 | มาก | 7 | 4.11 | 0.74 | มาก | 3 | 4.01 | 0.74 | มาก | 2 |
| 10. สร้างสรรค์ชุมชน | 3.79 | 0.75 | มาก | 2 | 3.94 | 0.80 | มาก | 1 | 4.15 | 0.78 | มาก | 1 | 4.02 | 0.80 | มาก | 1 |
| รวม | 3.71 | 0.60 | มาก | | 3.80 | 0.69 | มาก | | 3.99 | 0.68 | มาก | | 3.97 | 0.73 | มาก | |

จากตารางที่ 40 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ได้ดังนี้

เมื่อจำแนกตามอายุ ไม่เกิน 30 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีจิตบริการ สร้างสรรค์ชุมชน บำรุงรักษาบุคลากร สร้างมโนทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวใจ เป็นผู้ฟังที่ดี มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร ขอมรับและเห็นอกเห็นใจ มองการณ์ไกล และมีความตระหนักรู้

เมื่อจำแนกตามอายุ 31-40 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สร้างสรรค์ชุมชน บำรุงรักษาบุคลากร ขอมรับและเห็นอกเห็นใจ เป็นผู้ฟังที่ดี โน้มน้าวใจ มีความตระหนักรู้ มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร สร้างมโนทัศน์ขององค์กร มีจิตบริการ และมองการณ์ไกล

เมื่อจำแนกตามอายุ 41-50 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สร้างสรรค์ชุมชน โน้มน้าวใจ มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร ขอมรับและเห็นอกเห็นใจ บำรุงรักษาบุคลากร มีความตระหนักรู้ เป็นผู้ฟังที่ดี สร้างมโนทัศน์ขององค์กร มองการณ์ไกล และมีจิตบริการ

เมื่อจำแนกตามอายุ 51 ปี ขึ้นไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สร้างสรรค์ชุมชน มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร เป็นผู้ฟังที่ดี ขอมรับและเห็นอกเห็นใจ มองการณ์ไกล โน้มน้าวใจ บำรุงรักษาบุคลากร มีความตระหนักรู้ สร้างมโนทัศน์ขององค์กร และมีจิตบริการ

ตารางที่ 41 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3
จำแนกตามอายุ

| ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ | แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | p |
|---------------------------|------------------|--------|-----|------|-------|------|
| 1. เป็นผู้ฟังที่ดี | ระหว่างกลุ่ม | 2.37 | 3 | 0.79 | 1.45 | 0.23 |
| | ภายในกลุ่ม | 176.04 | 323 | 0.55 | | |
| | รวม | 178.41 | 326 | | | |
| 2. ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ | ระหว่างกลุ่ม | 2.36 | 3 | 0.79 | 1.39 | 0.25 |
| | ภายในกลุ่ม | 182.33 | 323 | 0.56 | | |
| | รวม | 184.69 | 326 | | | |
| 3. บำรุงรักษาบุคลากร | ระหว่างกลุ่ม | 1.00 | 3 | 0.33 | 0.54 | 0.66 |
| | ภายในกลุ่ม | 199.11 | 323 | 0.62 | | |
| | รวม | 200.11 | 326 | | | |
| 4. มีความตระหนักรู้ | ระหว่างกลุ่ม | 2.90 | 3 | 0.97 | 1.51 | 0.21 |
| | ภายในกลุ่ม | 206.61 | 323 | 0.64 | | |
| | รวม | 209.52 | 326 | | | |
| 5. โน้มน้าวใจ | ระหว่างกลุ่ม | 3.63 | 3 | 1.21 | 2.29 | 0.08 |
| | ภายในกลุ่ม | 170.91 | 323 | 0.53 | | |
| | รวม | 174.54 | 326 | | | |
| 6. สร้างมโนทัศน์ขององค์กร | ระหว่างกลุ่ม | 2.51 | 3 | 0.84 | 1.45 | 0.23 |
| | ภายในกลุ่ม | 185.90 | 323 | 0.58 | | |
| | รวม | 188.40 | 326 | | | |
| 7. มองการณ์ไกล | ระหว่างกลุ่ม | 7.30 | 3 | 2.43 | 4.56* | 0.00 |
| | ภายในกลุ่ม | 172.24 | 323 | 0.53 | | |
| | รวม | 179.54 | 326 | | | |

ตารางที่ 41 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ | แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | p |
|----------------------------|------------------|--------|-----|------|------|------|
| 8. มีจิตบริการ | ระหว่างกลุ่ม | 2.64 | 3 | 0.88 | 1.08 | 0.36 |
| | ภายในกลุ่ม | 263.78 | 323 | 0.82 | | |
| | รวม | 266.42 | 326 | | | |
| 9. มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร | ระหว่างกลุ่ม | 7.05 | 3 | 1.35 | 2.28 | 0.08 |
| | ภายในกลุ่ม | 190.05 | 323 | 0.59 | | |
| | รวม | 197.10 | 326 | | | |
| 10. สร้างสรรค์ชุมชน | ระหว่างกลุ่ม | 2.87 | 3 | 0.96 | 1.51 | 0.21 |
| | ภายในกลุ่ม | 205.17 | 323 | 0.64 | | |
| | รวม | 208.04 | 326 | | | |
| รวม | ระหว่างกลุ่ม | 2.74 | 3 | 0.91 | 1.85 | 0.14 |
| | ภายในกลุ่ม | 159.09 | 323 | 0.49 | | |
| | รวม | 161.83 | 326 | | | |

* $p < .05$

จากตารางที่ 41 ภาวะผู้นำแบบผู้ใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้าน ด้านมองการณ์ไกล แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ บำรุงรักษาบุคลากร มีความตระหนักรู้ โน้มน้าวใจ สร้างมโนทัศน์ขององค์กร มีจิตบริการ มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร และสร้างสรรค์ชุมชน แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's test) ต่อไป

ตารางที่ 42 เปรียบเทียบรายกลุ่มภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ด้านมองการณ์ไกล

| อายุ | \bar{X} | ไม่เกิน 30 ปี | 31-40 ปี | 41-50 ปี | 51 ปีขึ้นไป |
|---------------|-----------|---------------|----------|----------|-------------|
| ไม่เกิน 30 ปี | 3.65 | - | 0.03 | -0.28 | -0.32 |
| 31-40 ปี | 3.61 | - | - | -0.31 | -0.35* |
| 41-50 ปี | 3.93 | - | - | - | -0.04 |
| 51 ปีขึ้นไป | 3.96 | - | - | - | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 42 เปรียบเทียบรายกลุ่มภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ด้านมองการณ์ไกล พบว่า ข้าราชการครูอายุ อายุ 51 ปีขึ้นไป แตกต่างกับข้าราชการครู 31-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนกลุ่มอื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ

| ความผูกพันต่อองค์กรของ ข้าราชการครู | อายุ | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------|-----------|-------|-------|------------------------|-----------|-------|-------|------------------------|-----------|-------|-------|----------------------------|-----------|-------|-------|
| | ไม่เกิน 30 ปี <i>n</i> = 24 | | | | 31-40 ปี <i>n</i> = 67 | | | | 41-50 ปี <i>n</i> = 62 | | | | 51 ปีขึ้นไป <i>n</i> = 174 | | | |
| | \bar{X} | <i>SD</i> | ระดับ | ลำดับ | \bar{X} | <i>SD</i> | ระดับ | ลำดับ | \bar{X} | <i>SD</i> | ระดับ | ลำดับ | \bar{X} | <i>SD</i> | ระดับ | ลำดับ |
| 1. ความผูกพัน | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ทางด้านความรู้สึกรัก | 4.24 | 0.46 | มาก | 1 | 4.29 | 0.65 | มาก | 1 | 4.40 | 0.61 | มาก | 1 | 4.27 | 0.58 | มาก | 1 |
| 2. ความผูกพัน | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ทางการคงอยู่ | 4.20 | 0.52 | มาก | 2 | 3.73 | 0.87 | มาก | 3 | 4.39 | 0.78 | มาก | 2 | 4.21 | 0.67 | มาก | 3 |
| 3. ความผูกพัน | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ด้านบรรทัดฐาน | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ขององค์กร | 4.11 | 0.31 | มาก | 3 | 4.12 | 0.62 | มาก | 2 | 4.27 | 0.69 | มาก | 3 | 4.22 | 0.60 | มาก | 2 |
| รวม | 4.18 | 0.39 | มาก | | 4.04 | 0.61 | มาก | | 4.35 | 0.63 | มาก | | 4.24 | 0.55 | มาก | |

จากตารางที่ 43 ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ได้ดังนี้

เมื่อจำแนกตามอายุ ไม่เกิน 30 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย
ได้ดังนี้ ความผูกพันทางด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันทางการคงอยู่และความผูกพันด้านบรรทัด
ฐานขององค์กร

เมื่อจำแนกตามอายุ 31-40 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย
ได้ดังนี้ ความผูกพันทางด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร และความผูกพัน
ทางการคงอยู่

เมื่อจำแนกตามอายุ 41-50 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย
ได้ดังนี้ ความผูกพันทางด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันทางการคงอยู่และความผูกพันด้านบรรทัด
ฐานขององค์กร

เมื่อจำแนกตามอายุ 51 ปี ขึ้นไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย
ได้ดังนี้ ความผูกพันทางด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร และความผูกพัน
ทางการคงอยู่

ตารางที่ 44 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ

| ความผูกพันต่อองค์กรของ ข้าราชการครู | แหล่งความ แปรปรวน | SS | df | MS | F | p |
|---|----------------------|---------|-----|------|--------|------|
| 1. ความผูกพันทางด้านความรู้สึก | ระหว่างกลุ่ม | 0.91 | 3 | 0.30 | 0.86 | 0.46 |
| | ภายในกลุ่ม | 112.86 | 323 | 0.35 | | |
| | รวม | 113.77 | 326 | | | |
| 2. ความผูกพันทางการคงอยู่ | ระหว่างกลุ่ม | 15.99 | 3 | 5.33 | 10.15* | 0.00 |
| | ภายในกลุ่ม | 169.53 | 323 | 0.53 | | |
| | รวม | 185.52 | 326 | | | |
| 3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ขององค์กร | ระหว่างกลุ่ม | 1.06 | 3 | 0.35 | 0.96 | 0.41 |
| | ภายในกลุ่ม | 119.13 | 323 | 0.37 | | |
| | รวม | 120.20 | 326 | | | |
| รวม | ระหว่างกลุ่ม | 3.25 | 3 | 1.08 | 3.27* | 0.02 |
| | ภายในกลุ่ม | 106.94 | 323 | 0.33 | | |
| | รวม | 110.189 | 326 | | | |

* $p < .05$

จากตารางที่ 44 ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ พบว่า โดยรวมและรายด้านของด้านความผูกพัน
ทางการคงอยู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความผูกพัน
ทางด้านความรู้สึกและความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
ทางสถิติ ทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's test) ต่อไป

ตารางที่ 45 เปรียบเทียบรายคู่ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ด้านความผูกพันทางด้านการคงอยู่

| อายุ | \bar{X} | ไม่เกิน 30 ปี | 31-40 ปี | 41-50 ปี | 51 ปี ขึ้นไป |
|---------------|-----------|---------------|----------|----------|--------------|
| ไม่เกิน 30 ปี | 4.20 | - | 0.47 | -0.19 | -0.01 |
| 31-40 ปี | 3.73 | - | - | -0.66* | -0.48* |
| 41-50 ปี | 4.39 | - | - | - | 0.18 |
| 51 ปี ขึ้นไป | 4.21 | - | - | - | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 45 เปรียบเทียบรายคู่ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ ด้านความผูกพันทางด้านการคงอยู่ พบว่า ข้าราชการครูอายุ 31-40 ปี แตกต่างกับข้าราชการครูอายุ 41-50 ปี และข้าราชการครูอายุ 31-40 ปี แตกต่างกับข้าราชการครูอายุ 51 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 3

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน กับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 สถิติที่ใช้โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient)

ตารางที่ 46 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร
โรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวม ($n = 327$)

| ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ | ความผูกพันต่อองค์กร | | p |
|----------------------------|---------------------|---------|-----|
| | ของข้าราชการครู (Y) | ระดับ | |
| | r | | |
| 1. เป็นผู้ฟังที่ดี | 0.47 | ปานกลาง | .00 |
| 2. ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ | 0.53 | มาก | .00 |
| 3. บำรุงรักษาบุคลากร | 0.58 | มาก | .00 |
| 4. มีความตระหนักรู้ | 0.56 | มาก | .00 |
| 5. โน้มน้าวใจ | 0.58 | มาก | .00 |
| 6. สร้างมโนทัศน์ขององค์กร | 0.55 | มาก | .00 |
| 7. มองการณ์ไกล | 0.53 | มาก | .00 |
| 8. มีจิตบริการ | 0.49 | ปานกลาง | .00 |
| 9. มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร | 0.55 | มาก | .00 |
| 10. สร้างสรรค์ชุมชน | 0.56 | มาก | .00 |
| รวม | 0.59 | มาก | .00 |

* $p < .05$

จากตารางที่ 46 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ เป็นผู้ฟังที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ บำรุงรักษาบุคลากร มีความตระหนักรู้ โน้มน้าวใจ สร้างมโนทัศน์ขององค์กร มองการณ์ไกล มีจิตบริการ มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร และสร้างสรรค์ชุมชน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .47 ถึง .58 ซึ่งใช้เกณฑ์ของ พาลแลนต์ (Pallant, 2005, p. 126 อ้างถึงใน ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2552, หน้า 130) โดยแต่ละด้านและโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ในทางบวกอยู่ในระดับมาก ยกเว้น เป็นผู้ฟังที่ดี และมีจิตบริการ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4

ผลการสร้างสมการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิเคราะห์สมการพยากรณ์ และคัดเลือกสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารแต่ละด้าน ในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ที่ดีที่สุด ปรากฏผลดังตารางที่ 47-50

ผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

1. การทดสอบการแจกแจงของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรมีการแจกแจงแบบโค้งปกติ
2. การทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) ระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรต้นทุกตัวมีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นกับตัวแปรตาม
3. การตรวจสอบความเป็นอิสระกันของค่าความคลาดเคลื่อน ได้ค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 1.61 แสดงว่า ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน
4. ค่า Tolerance มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรพยากรณ์ ไม่มีลักษณะเป็น Multicollinreality (ซึ่งมีผลทำให้การพยากรณ์ที่สร้างขึ้นมา มีความคลาดเคลื่อนสูง) เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544 อ้างถึงใน สุธีรา จันทพรหม, 2553, หน้า 88)

ตารางที่ 47 ค่า Tolerance และค่า *VIF* ของตัวแปรพยากรณ์ในแต่ละด้าน

| ด้านที่ | ตัวแปรพยากรณ์ | Tolerance | <i>VIF</i> |
|---------|-------------------------------------|-----------|------------|
| 1 | เป็นผู้ฟังที่ดี (X_1) | 0.45 | 2.21 |
| 2 | ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ (X_2) | 0.36 | 2.75 |
| 3 | บำรุงรักษานุเคราะห์ (X_3) | 0.29 | 3.43 |
| 4 | มีความตระหนักรู้ (X_4) | 0.26 | 3.79 |
| 5 | โน้มน้าวใจ (X_5) | 0.20 | 5.04 |
| 6 | สร้างมโนทัศน์ขององค์กร (X_6) | 0.36 | 2.82 |
| 7 | มองการณ์ไกล (X_7) | 0.44 | 2.26 |
| 8 | มีจิตบริการ (X_8) | 0.48 | 2.09 |
| 9 | มุ่งมั่นการพัฒนานุเคราะห์ (X_9) | 0.42 | 2.41 |
| 10 | สร้างสรรค์ชุมชน (X_{10}) | 0.45 | 2.21 |

จากตารางที่ 47 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กันน้อย เนื่องจากค่า Tolerance มีค่าไม่น้อยกว่า 0.10 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 ดังนั้น จึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

ตารางที่ 48 อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด

จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้ง 10 ด้าน ที่ใช้พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3

| ลำดับที่ | ตัวแปรพยากรณ์ | <i>R</i> | <i>R</i> ² | เปอร์เซ็นต์พยากรณ์ |
|----------|---------------|----------|-----------------------|--------------------|
| 1 | X_5 | 0.58 | 0.34 | 34.00 |
| 2 | $X_5 X_9$ | 0.61 | 0.37 | 37.00 |
| 3 | $X_5 X_9 X_3$ | 0.62 | 0.38 | 38.00 |

* $p < .05$

จากตารางที่ 48 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอำนาจพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เรียงลำดับจากตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการโน้มน้าวใจ (X_5) ด้านการมุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (X_6) และด้านบำรุงรักษาบุคลากร (X_3) โดยรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร รวมกันสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ได้ 38.00 เปอร์เซ็นต์

เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จากตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด จึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ (b, β) รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) จากนั้นจึงทำการทดสอบความเป็นเส้นตรงของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์ โดยใช้วิธีตัวแปรพยากรณ์ตัวแปรพยากรณ์เคราะห์ความแปรปรวน หรือ F-test ดังปรากฏในตารางที่ 49 -50

ตารางที่ 49 วิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์ ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านต่าง ๆ

| แหล่งข้อมูล | SS | df | MS | F | p |
|-----------------|-------|-----|-------|--------|-----|
| สมการถดถอย | 42.11 | 3 | 14.04 | 66.59* | .00 |
| ความคลาดเคลื่อน | 68.08 | 323 | 0.21 | | |

* $p < .05$

จากตารางที่ 49 แสดงว่า จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านโน้มน้าวใจ (X_5) มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (X_6) และบำรุงรักษาบุคลากร (X_3) สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 50 ค่าสถิติของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด จาก 3 ตัวแปร ที่ใช้พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร
ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

| ตัวแปรพยากรณ์ | <i>b</i> | <i>S.E.b</i> | β | <i>t</i> | <i>p</i> |
|---------------------------------------|----------|--------------|---------|----------|----------|
| ด้านโน้มน้าวใจ (X_5) | 0.20 | 0.07 | 0.26 | 3.05* | .00 |
| ด้านมุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (X_9) | 0.15 | 0.05 | 0.20 | 2.97* | .00 |
| ด้านบำรุงรักษาบุคลากร (X_3) | 0.16 | 0.07 | 0.21 | 02.44* | .02 |
| ค่าคงที่ (b_0) | 2.19 | 0.15 | | 14.89* | .00 |

$R = 0.62, R^2 = 0.38, S.E.est = 0.46$

* $p < .05$

จากตารางที่ 50 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของตัวแปรพยากรณ์ทั้ง
3 ตัวแปร กับตัวแปรเกณฑ์มีค่าเท่ากับ 0.62 ค่าความคลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ 0.46
และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ รวมทั้งค่าคงที่มีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05

เมื่อนำค่าสถิติต่างๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร
ของข้าราชการครู จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ที่ดีที่สุดในรูปสมการคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 2.19 + 0.20(X_5) + 0.15(X_9) + 0.16(X_3)$$

และในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.26(X_5) + 0.20(X_9) + 0.21(X_3)$$

จากการวิเคราะห์ข้อมูล และนำสถิติต่างๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
ของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านโน้มน้าวใจ (X_5) ด้านมุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (X_9) และด้านบำรุงรักษา
บุคลากร (X_3) สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู (\hat{Y}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ได้ 38.00 เปอร์เซ็นต์ แสดงให้เห็นว่า ผลการศึกษาค้นคว้านี้
สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพยากรณ์
ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์
เขต 3 ได้”

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยสอบถามความคิดเห็นจากข้าราชการครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 327 คน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม โดยถามข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องขนาดของโรงเรียน อายุ และวุฒิทางการศึกษา รวมทั้งศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนและความผูกพันต่อองค์กร จากนั้นทำการ การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำหนังสือจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปขอความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการ โรงเรียน และผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t -test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล และสาระสำคัญของผลการศึกษาดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ สร้างสรรค์ชุมชน มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร และการโน้มน้าวใจ
2. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความผูกพันทางด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร และความผูกพันทางการคงอยู่

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน และอายุ

3.1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ พบว่า โดยรวมและรายด้านของมองการณ์ไกล แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเป็นการผู้ฟังที่ดี ยอมรับและเห็นอกเห็นใจ บำรุงรักษาบุคลากร มีความตระหนักรู้ โน้มน้าวใจ สร้างมโนทัศน์ขององค์กร มีจิตบริการ มุ่งมั่น การพัฒนาบุคลากร และสร้างสรรค์ชุมชน แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้าน มีจิตบริการ มีความตระหนักรู้ และบำรุงรักษา บุคลากร แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน และอายุ

4.1 ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามอายุ พบว่า โดยรวมและรายด้านของด้านความผูกพัน ทางด้านการคงอยู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความผูกพันทางด้าน ความรู้สึกและความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.3 ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านของความผูกพัน ด้านบรรทัดฐานขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความผูกพัน ทางด้านความรู้สึกและด้านความผูกพันทางด้านการคงอยู่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอำนาจพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เรียงลำดับจากตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการโน้มน้าวใจ (X_5) ด้านการมุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร (X_9) และด้านบำรุงรักษาบุคลากร (X_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของตัวแปรพยากรณ์ ทั้ง 3 ตัวแปรเท่ากับ 0.62 และตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรรวมกันสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ได้ 38.00 เปอร์เซ็นต์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อนำค่าสถิติตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์สมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\begin{aligned} \hat{Y} &= 2.19 + 0.20 (\text{การโน้มน้าวใจ}) + 0.15 (\text{มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร}) \\ &\quad + 0.16 (\text{การบำรุงรักษาบุคลากร}) \\ &\text{และในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ดังนี้} \\ Z &= 0.26 (\text{การโน้มน้าวใจ}) + 0.20 (\text{มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร}) \\ &\quad + 0.21 (\text{การบำรุงรักษาบุคลากร}) \end{aligned}$$

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูล ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผู้วิจัยได้แยกอภิปรายตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ สร้างสรรค์ชุมชน มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร และการโน้มน้าวใจ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ยุคัล (Yukl, 2002, p. 2) และเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร (สัมมา รัตนชัย, 2553, หน้า 14) ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้ทำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัด ความสามารถของผู้ตาม ผู้บริหารจึงหันมาให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ

แบบผู้รับใช้ ซึ่งเป็น ภาวะผู้นำที่สามารถมองข้ามประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่คุณต้องการ มีพฤติกรรมที่คอยช่วยเหลือผู้อื่นให้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงามตลอดจนการให้โอกาสผู้อื่นได้เกิดความเจริญก้าวหน้า จุดมุ่งหมายสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือการช่วยให้บุคคลอื่นประสบความสำเร็จ ดาฟท์ (Daft, 2005) ซึ่งลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ประกอบด้วย การเป็นผู้ฟังที่ดี Listening การยอมรับและการเห็นอกเห็นใจ Acceptance and empathy การบำรุงรักษาบุคลากร Healing การมีความตระหนักรู้ Awareness การโน้มน้าวใจ Persuasion การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร Conceptualizing การมองการณ์ไกล Foresight การมีจิตบริการ Stewardship การมุ่งมั่นการพัฒนาบุคคล Commitment to the growth of people การสร้างสรรค์ชุมชน Building community วอง (Wong, 2005 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 ข, หน้า 207) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นคุณธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง แนวคิดของภาวะผู้นำแบบนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่เกิดจากใจไม่ได้จากภายนอก และอำนาจของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะมาจากภายในตัวบุคคลซึ่งเป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (Covey, n.d. cited in Lawrence, 2002) ผู้บริหารขององค์กรควรจะมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร (การดี อนันต์นาวิ, 2553, หน้า 77-78) ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งนั้นต้องผ่านการสอบคัดเลือก และต้องมีวุฒิการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาทำให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการ และปัจจัยต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษา พัฒนาทั้งระบบ (Whole school approach: WSA) อีกทั้งผู้บริหารจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมแบบเข้มข้นก่อนเข้าสู่ตำแหน่งอีกด้วย เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ที่จะบริหารจัดการและนำพาทุกคนในองค์กรให้ก้าวไปให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ตามแผนการศึกษาแห่งชาติซึ่งผู้บริหารเองจะต้องปรับบทบาทและใช้ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายในสถานศึกษาแห่งนั้น และให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันในยุคของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ งามอาจ สิมเสน (2556, หน้า 101) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารหรือภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้ ด้านการมองการณ์ไกล การโน้มน้าวใจ การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนาดคน การตระหนักรู้ การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน การสร้างมโนทัศน์ การมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าของผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การกระตุ้น และให้กำลังใจผู้อื่น ตามลำดับ และงานวิจัยของ เจียรระโน ไชยนา (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธธานี ผลการวิจัย

พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและจำแนกรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ รุจิรา แผงบุบผา (2556, หน้า 56) พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดกองการศึกษา เทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดสี่ด้าน โดยเรียนลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างชุมชนการฟัง การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน การสร้างมโนทัศน์ และอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน ได้แก่ เห็นอกเห็นใจ การเชี่ยวชาญ การมองการณ์ไกล การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ และด้านความรับผิดชอบ งานวิจัยของ กาญจน์ฉวีภักฐา ศิริเพ็ญ (2556, หน้า 91) พบว่า ครูในสถานศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ วิไลภรณ์ ไชยะเดชะ (2556, หน้า 99) ซึ่งพบว่าระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ครูโรงเรียนอนุบาลเอกชนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับจากมาก ไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความผูกพันทางด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของ องค์กร และความผูกพันทางด้านภารกิจอยู่ ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึก ผูกพันต่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (เตื่อนใจ พันสีมา, 2553, หน้า 24) ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรโดยมีความเชื่อทัศนคติด้านบวกต่อองค์กร (Steers & Porter, 1983, p. 102) เป็นความเต็มใจของพนักงานที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปในอนาคตซึ่งจะส่งผล กระทบต่อความเชื่อในภารกิจและเป้าหมายขององค์กรหรือบริษัทและมีความเต็มใจ ที่จะใช้ความ พยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และตั้งใจทำงานอย่างต่อเนื่อง (Newstrom & Keith, 1998, p. 198) เห็นได้ว่าเมื่อถึงยุคสมัยหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรสำคัญที่ส่งผลให้องค์กร เกิดความมั่นคงนั่นคือ “ความผูกพัน” หรือ “Commitment” ทั้งนี้เพราะความผูกพันเป็นตัวผสาน ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร สมาชิกมักจะมีความรู้สึกรักองค์กร ภาควุมิใจที่ได้เป็นสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่า ของคุณงามความดีซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตาม ถ้าสามารถจูงใจให้บุคลากร มีความกระตือรือร้นต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร (วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล, 2550, หน้า 261-262) สอดคล้องกับ (จันง เหล่าคงธรรม, 2554, หน้า 50)

ได้ทำการศึกษาศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา
และครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมาก
ไปหาน้อยได้แก่ การยอมรับเป้าหมายขององค์กร, ความเต็มใจ ทูมเท เสียสละเวลาให้องค์กร,
การต้องการดำรงเป็นสมาชิกองค์กร ชารินี สุเพ็งคำ (2552, หน้า 54) ได้ทำการศึกษาศึกษาความผูกพันต่อ
องค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ความผูกพัน
ของข้าราชการครูต่อองค์กร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับดังนี้ ความผูกพัน
ด้านทัศนคติ ความผูกพันด้านพฤติกรรม และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของ
ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขต 3 โดยรวมและรายด้าน
มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การบริหาร
องค์กรที่มีประสิทธิผลนอกเหนือจากการบริหารจัดการที่ดีแล้วยังต้องอาศัยแนวคิดรูปแบบ
ภาวะผู้นำร่วมสมัยที่เน้นการทำงานในลักษณะที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ
ในวัตถุประสงค์ ร่วมด้วยการอำนวยความสะดวก การพัฒนาของแต่ละบุคคล การเสริมพลังอำนาจ
และการทำงานร่วมกันที่เป็นความมั่นคงของสุขภาพและสวัสดิการระยะยาวของผู้ตาม ซึ่งลักษณะ
ดังกล่าวเป็นแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การปฏิบัติตนให้ผู้ตามได้ประจักษ์ในการรับใช้
จะสามารถลดความไม่พอใจในการทำงานและ เป็นธรรมชาติของผู้นำที่มีความรู้สึกผูกพันกับการ
ให้บริการผู้อื่น เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความเข้าอกเข้าใจกัน เกิดความรักความเข้าใจภายในองค์กร
บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด สอดคล้องกับ
เคิร์ก, ดาอัน, เปียเตอร์, นินอทชา และยอร์ริต (Dirk, Daan, Pieter, Ninotchka, Jorrit, 2013)
ได้ทำการศึกษาศึกษาความสัมพันธ์และความแตกต่างของภาวะผู้นำคนรับใช้และภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร โดยได้ทำการศึกษาศึกษาเชิงลึกถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น
ต่อองค์กรระหว่างภาวะเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า
ทั้งภาวะเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน
ต่อองค์กร และความผูกพันต่องาน แต่อย่างไรก็ตามทั้งภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลที่แตกต่างกัน โดย ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในภาวะเป็นผู้นำ
คนรับใช้ ส่วนผู้บริหารมีความพึงพอใจในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับ โรเบิร์ต
และคณะ (Robert et al., 2008) พบว่า ภาวะผู้นำแบบรับใช้มีความสัมพันธ์และเป็นปัจจัยบ่งชี้ที่สำคัญ
ของความผูกพันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กร ความมุ่งมั่นของชุมชน พฤติกรรมการเป็นสมาชิก
และประสิทธิภาพการทำงานในบทบาท (พัฒน์พงษ์ ทรายชู, 2555, หน้า 72) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน

สภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรในโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา ซึ่งพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอำนาจพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 เรียงลำดับจากตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการมุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร และด้านบำรุงรักษาบุคลากร แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นการบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ มุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อผู้อื่น เอาใจใส่บริการ จัดสรรสิ่งเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์ สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์ และให้การสนับสนุนแก่ผู้ทำดี การเสียสละไม่เห็นแก่ตัวโดยสามารถเสียสละความสุขส่วนตน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมีความสำคัญต่อคนทุกคน สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสามารถพยากรณ์ถึงความผูกพันต่อองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ แวน ไดรอนดรีค และนุจิเทน (Van Dierendonck and Nuijten, 2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานและความมุ่งมั่นของอารมณ์ ซึ่งการวิจัยได้แสดงให้เห็นภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านบวก คาดการณ์การมีส่วนร่วมในการทำงาน ในขณะที่โรเบิร์ต และคณะ (Robert et al., 2008) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ งานวิจัยของ นลินี สุวรรณโชติ (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครระยอง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถมีอำนาจพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานครูโรงเรียนได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 มีประเด็นที่ควรพบสิ่งที่ควรเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษา

1. ในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ด้านสร้างสรรค์ชุมชน มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร และการโน้มน้าวใจ เป็นพฤติกรรมที่สามารถพยากรณ์ความผูกพัน

ต่อองค์กรได้มากที่สุด จึงควรมีการส่งเสริม สนับสนุน สนุน เพื่อที่จะทำให้การบริหารงาน
ในโรงเรียนเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

2. ในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้านการมีจิตบริการของผู้บริหาร
โรงเรียนและความผูกพันทางการคงอยู่ของข้าราชการครูอยู่ในลำดับสุดท้าย จึงควรมี
การจัดการส่งเสริมและพัฒนาในด้านนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพัน
ต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3
มีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. การวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพัน
ต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อที่จะนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบ
ให้เป็นแนวทางในการบริหารงานต่อไป

2. การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพหรือแบบผสมและมีการ
เก็บข้อมูลที่หลากหลายเข้าร่วมด้วย เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก
และข้อมูลที่ได้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ

4. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษา
ในโรงเรียน

บรรณานุกรม

- กาญจน์ณัฐฐา ศิริเพ็ญ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดเลย*. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- จางง เหล่าคงธรรม. (2554). *การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- จิรพัฒน์ อุดมผล. (2548). *จตุกกะ หมวด 4*. เข้าถึงได้จาก www.dhammadhamma.org/dhamma/group04.php.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุฑา เทียนไทย. (2550). *การจัดการมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- เจียรไน ไชยนา. (2553). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณรรรัตน์ แป้นเมือง. (2550). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 9*. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.
- เดือนใจ พันสีมา. (2553). *การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2552). *การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ชมลวรรณ มีเหมย. (2553). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในองค์การที่ส่งผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัยวัฒน์ เพ็ญวานิช. (2554). *ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อิน โฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธารินี สุเพ็งคำ. (2552). *ความผูกพันขององค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีรินทร์ มะระกานนท์. (2556). *คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของ พนักงานบริษัทเอกชนในจังหวัดลพบุรี*. ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นลินี สุวรรณโชติ. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิติพล ฤตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิวัฒน์ พัฒน์นิบูลย์. (2551). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิตานาด นนท์จุมจัง. (2552). *การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้สำเร็จกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บงอร ไชยเผือก. (2550). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียน คาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปัทมา สุขสมนึก. (2553). *ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อหัวหน้างานของพนักงาน บริษัท สตาร์ คัลเลอร์ จำกัด*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประมุข โปธิกุล. (2551). *เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่*. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/wijai/big%20leader.htm>.
- ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พงษ์เทพ สุขทนารักษ์. (2551). *องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา*. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/458911>
- พรพิมล วสุวัตรสรสกุล. (2549). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และความผูกพันของพนักงานในกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พัฒนพงษ์ ตราชู. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร กับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอน ใน โรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชัย อุ๋นนันทาส. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลักกี้เนี่ยนฟู้ดส์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิชาวีร์ เมฆขยาย. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรม นิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2553). *หลักการ แนวคิด และทฤษฎีทางบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ชลบุรี: มนตรี.

- มธุมนต์ แคนเทอร์เรนซ์. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความผูกพัน
องค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรมชาติ ABC. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มุกมณี มีโชคชุกุล. (2555). หลักการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- รสสุคนธ์ ฤชาเกียรติกุล. (2550). ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการธนาคาร HSBC ประเทศไทย ที่มีผลต่อความจงรักภักดีในองค์กร.
สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนา บุตรดี. (2553). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
สายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ:
ราชบัณฑิตยสถาน.
- รุจิรา แผงบุบผา. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน
กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนในสังกัดกองการศึกษา เทศบาลนครระยอง
จังหวัดระยอง. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วนันญา อติสรพันธ์กุล. (2556). ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และพฤติกรรม
ผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร. ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ
ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์
พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทขุดม. (2553). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธีระพิมพ์และไซเท็กซ์.

- วิระเวก สุขสุคนธ์. (2555). *การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน*. คุษุณินิพนธ์ปรัชญาคุษุณินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- วิไลภรณ์ ไชยะเดชะ. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนอนุบาลเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
ในจังหวัดขอนแก่น*. ปริญญาคุศาศตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะคุศาศตร, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ศรินญา ปุเต๊ะ. (2552). *คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร :
กรณีพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
(สำนักงานใหญ่)*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศุภริณี อารณ. (2555). *ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการลาออกจากงานของครู
โรงเรียนเอกชน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษุณินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมุทรา ชำนาญ. (2554 ก). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ*. ระบุของ: พี.เอส.การพิมพ์.
- สมุทรา ชำนาญ. (2554 ข). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้: มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำทางการศึกษา*.
วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 5(2), 1-14.
- สัมมา รชนีชัย. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร: แนวคิด หลักการ
ทฤษฎี และงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: หจก. โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- สาธิต รื่นเรืองใจ. (2549). *ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษุณินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สาโรจน์ โอปัททษ์ชีวิน (2554). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร: เพื่อสร้างและรักษา
ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนใน โกลบอลไลเซชัน*. กรุงเทพฯ:
ซีวีแอลการพิมพ์.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. (2556 ก). *แผนปฏิบัติการ
ประจำปีงบประมาณ 2556*. เข้าถึงได้จาก
http://www.kalasin3.go.th/view.php?article_id=25875.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. (2556 ข). *เอกสารกำลังคน
และการโยกย้าย*. กาฬสินธุ์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3.
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการ
ประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.obec.go.th/sites/obec.go.th/files/document/attachment/3604/34246.pdf>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ
ไทย พ.ศ.2556-พ.ศ. 2561*, กรุงเทพฯ: วิชั่น พริน แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559*. เข้าถึงได้จาก http://www.pld.rmutt.ac.th/?wpfb_dl=210.
- สิริพงษ์ นวสกุลชนนท. (2549). *ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูต่อโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่
พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกรรณิการ์ เจียมคงอยู่. (2550). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ
ของ ข้าราชการ โรงพยาบาลตากสิน*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร*. ปริญญาานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนท.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2)*.
ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพิณดา คิวานนท์. (2545) *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร
และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรม อีเล็กทรอนิกส์*. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- สุวรรณณี โคมยศ. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การของอาจารย์วิทยาลัย การสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *ภาวะผู้นำ. ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ ในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- โสภา เศรษฐโก. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียน กับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา วังสมบุญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- องอาจ สิมเสน. (2556). *ภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 25. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- อนุวัฒน์ วิภาคารังคุณ. (2553). *การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเครือข่ายนิคมชะเอมค้ำเบรียลแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- อมรรัตน์ วงศ์ประเทส. (2550). *การพัฒนาแบบทดสอบวัดความฉลาดทางอารมณ์ของครู ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.*
- อาคม วัดไชสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: ภารกิจเอกสาร และตำรา มหาวิทยาลัยทักษิณ.*
- Aaron, M. M. (2008). *Servant leadership and effective classroom teaching*. Washington: Indiana Wesleyan University.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 18.
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Blanchard, K. H. (2006). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Buchanan, I. B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this path: How the world's greatest organization drive growth by unleashing human potential*. New York: An AOL Time Warner.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper & Row.
- Crowley, R. (1998). *A class act: Inquiry into the status of the teaching profession*. Canberra: Senate Employment, Education and Training References Committee.
- Daft, R. L. (2002). *The Leadership Experience* (2nd ed.). Fort Worth, TX: Harcourt College.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3rd ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Danon, R. C. (2012). *The influence of servant leadership on employee engagement: A Qualitative phenomenological study of restaurant employees*. Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, USA.
- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Singleton, C. A. (2006). Organizational commitment of teachers in urban schools: Examining the effects of team structures. *Urban Education*, 41, 603-627.
- Dirk, V. D., Daan, S., Pieter, B., Ninotchka D. W., & Jorrit, A. (2013). *Same difference? exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes*. Rotterdam School of Management, Erasmus University, The Netherlands.
- Firestone, W. A. (1996). Images of teaching and proposals for reform: A comparison of ideas from cognitive and organizational research. *Educational Administration Quarterly*, 32(2), 209-235.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Greenleaf, R. K. (2003). *Servant leadership within*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *The servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hellriegel, D. (2001). *The management of organizational behavior*. CA: Prentice Hall.

- House, R. J. (1971). A path goal theory of effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1(3), 321-338.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice*. (6th ed.). McGraw-Hill.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 19- 128.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 608.
- Laub, J. A. (2000). *Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument*. Doctor of Education Dissertation in Education, Florida Atlantic University.
- Laurie, L. B. (2011). *Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation of the effects of servant leadership in distance education programs*. Doctor of Philosophy, Capella University, USA.
- Lawrence, L. J. (2002). For truly, I tell you, They have received their reward. Investigating honor precedence and honor virtue the catholic. *Biblical Quarterly*, 64, 687.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Likert, R. (1967). *The method of constructing and attitude scale, Reading in attitude theory and measurement*. New York: Wiley & Son.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2004). *Educational administration: Concepts and practices*. Spain: Thomson
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2008). *Educational administration: Concepts and practice* (5th ed.). Australia: Wadsworth.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theory, application, skill development* (2nd ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C., & Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 453-458.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Miears, L. D. (2004). Servant leadership and job satisfaction: A correlation study in Texas Education Agency Region X public schools. *Dissertation Abstracts International*, 65(09), 3237.
- Mosley, D., Pietri, P. H., & Megginson, L. C. (1996). *Management leadership in action* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Mottaz, C. J. (1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*, 28(3), 542-558.
- Newstrom, J. W., & Keith, D. (1998). *Organizational behavior: Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Rasolo, P., & Davis-La Mastro, V. (1990). Perceived organization support and employee diligence, Commitment and innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Robert, C. L., Sandy, J. W., Hao Zhao, & David, H. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2008), 161-177.
- Salancik, G. R. (1983). *Commitment and the control of organizational behavior and belief in psychological foundations of organizational behavior* (2nd ed.). Scott: Foresman.
- Shane, M. S. (2013). *Servant leadership: A quantitative exploration of the relationship between servant leadership and employee commitment to a supervisor*. Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, Regent University.
- Sharon, D. (2004). *Employee perception of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment*. Doctoral dissertation, Organizational Leadership, Graduate school, Indiana Wesleyan University.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvement as mechanism producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica: Goodyear.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior* (3rd ed.) New York: McGraw-Hill.
- Strellioff, W. K. (2010). *Engaged employee*. Retrieved from <http://bcauditor.com/PUBS/2202-03/Report1/sec2.html>. December 5 ,2013.

- Strickland, S. A. (2006). *Not for - profit organizational leader' self-perception of servant leadership characteristics*. Doctoral dissertation, Business Administration, Managements, Graduate School, Capella University.
- Styskal, R. A. (1983). Power and commitment in organizations: A test of the participation Thesis. *Social Forces*, 58(3), 925-943.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51(3), 162-164.
- Valdemar A. H., Jr. (2008). *Employee satisfaction and organizational commitment: A mixed methods investigation of the effects of servant leadership*. Doctor of Philosophy, Capella University.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



ที่ ศร ๖๖๒๑/ว๔๓๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๖ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน นายบรรลุ นนทะมาตย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอภิชาติอนันตภักดิ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต ๓ ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๖๘ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๕๑๑

ผู้วิจัย โทร ๐๘๖-๑๕๒-๓๓๒๓



ที่ ศร ๖๖๒๑/๓๓๒

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอภิชาติอนันตภักดิ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำ
แบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ ในความควบคุมดูแลของ
ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือ
จากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอน
การพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดร.เชษฐศิริสวัสดิ์

(ดร.เชษฐศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๓๕๓-๔๖๘ โทรสาร ๐๓๘-๓๔๕-๘๑๑

ผู้วิจัย โทร ๐๘๖-๑๕๒-๓๓๒๓



ที่ ศธ ๖๖๒๑/๓๓๓

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอภิชาติอนันตภักดิ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู่ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลหนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดร.เชษฐศิริสวัสดิ์

(ดร.เชษฐศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๓๕๓-๔๖๘ โทรสาร ๐๓๘-๓๕๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๖-๑๕๒-๓๓๒๓

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร
ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3
2. ข้อความในแบบสอบถามนี้ ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด และตอบให้ครบทุกข้อเพื่อจะได้ผลการวิจัยที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อไป
3. ข้อมูลจะถูกนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้นและจะ ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานไม่ว่ากรณีใด ๆ
4. แบบวัด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จำนวน 70 ข้อ
 - ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 18 ข้อ
5. แบบสอบถามแต่ละข้อจะมีข้อคำถามให้เลือกตอบ 5 ระดับ โดยให้พิจารณาแต่ละข้อความในแบบสอบถาม แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับพฤติกรรมการกระทำหรือความรู้สึกมากที่สุด

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายอภิชาติ อนันตภักดิ์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ขนาดโรงเรียน

- ขนาดเล็ก
- ขนาดกลาง
- ขนาดใหญ่

2. อายุ

- ไม่เกิน 30 ปี
- 31-40 ปี
- 41-50 ปี
- 51 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

| ข้อ | ข้อความ | ระดับพฤติกรรม | | | | |
|---------------------------------------|--|---------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ | | | | | | |
| 2.1 การเป็นผู้ฟังที่ดี | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารเปิดใจรับฟังข้อจำกัดหรือข้อบกพร่องของตนเอง | | | | | |
| 2 | ผู้บริหารมีความอดทนในการฟัง ยินดีรับฟังทุกข้อมูลจนจบ | | | | | |
| 3 | ผู้บริหารยินดีรับฟังปัญหาของบุคลากร แม้มีภารกิจเร่งด่วนที่ต้องทำ | | | | | |
| 4 | ผู้บริหารเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากร โดยไม่ต้องอธิบายด้วยคำพูด | | | | | |
| 5 | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมได้อย่างเต็มที่ | | | | | |
| 6 | ผู้บริหารรับฟังในสิ่งที่บุคลากรพูดด้วยใจเป็นกลาง แม้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน | | | | | |
| 7 | ผู้บริหารยินดีรับฟังเสียงทุกฝ่ายในที่ประชุมปราศจากอคติเอนเอียง | | | | | |
| 2.2 การยอมรับและเห็นอกเห็นใจ | | | | | | |
| 8 | ผู้บริหารให้บุคลากรเลือกตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถและความสนใจในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 9 | ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรตัดสินใจ และสั่งการแทนได้ในบางภารกิจ | | | | | |
| 10 | ผู้บริหารเคารพมติของคนส่วนใหญ่ แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง | | | | | |
| 11 | ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน | | | | | |
| 12 | ผู้บริหารเห็นคุณค่าของบุคลากร ได้ตามสารทุกข์สุขดิบอยู่เสมอ | | | | | |
| 13 | ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และมอบหมายงานตามความสามารถ | | | | | |
| 14 | ผู้บริหารแสดงความมีน้ำใจและให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรประสบปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับพฤติกรรม | | | | |
|---------------------------------|---|---------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 2.3 การบำรุงรักษาบุคลากร | | | | | | |
| 15 | ผู้บริหารให้คำแนะนำและช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 16 | ผู้บริหารกล่าวชื่นชมแสดงความยินดีเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จ | | | | | |
| 17 | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรปรึกษาปัญหาด้านการงานและปัญหาส่วนตัว | | | | | |
| 18 | ผู้บริหารให้กำลังใจเมื่อบุคลากรประสบปัญหาหรือปฏิบัติงานไม่สำเร็จ | | | | | |
| 19 | ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรเมื่อมีปัญหาอย่างจริงจัง แม้ไม่ได้รับการขอร้อง | | | | | |
| 20 | ผู้บริหารช่วยเหลือในเรื่องที่เดือดร้อนตรงกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ | | | | | |
| 21 | ผู้บริหารสร้างกำลังใจให้บุคลากรสามารถเอาชนะอุปสรรคและพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ | | | | | |
| 2.4 มีความตระหนักรู้ | | | | | | |
| 22 | ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรรู้เท่าทันในอารมณ์แม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด | | | | | |
| 23 | ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้แก่บุคลากร นักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง | | | | | |
| 24 | ผู้บริหารยอมรับในข้อจำกัดและกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน | | | | | |
| 25 | ผู้บริหารเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง รับรู้ถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน | | | | | |
| 26 | ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมสนับสนุนให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความถนัด | | | | | |
| 27 | ผู้บริหารเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาโรงเรียนได้ตรงตามความต้องการบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน | | | | | |
| 28 | ผู้บริหารสามารถอ่าน และควบคุมอารมณ์ของตนและผู้อื่นได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับพฤติกรรม | | | | |
|--------------------------------------|---|---------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 2.5 การโน้มน้าวใจ | | | | | | |
| 29 | ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการนำบุคลากรให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ | | | | | |
| 30 | ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสามารถทำภารกิจต่าง ๆ ได้สำเร็จ | | | | | |
| 31 | ผู้บริหารปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรจนได้รับการยอมรับและยึดถือเป็นต้นแบบ | | | | | |
| 32 | ผู้บริหารสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง นักเรียนได้ | | | | | |
| 33 | ผู้บริหารใช้ถ้อยคำสุภาพ ให้เกียรติ เชิญชวนบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ | | | | | |
| 34 | ผู้บริหารใช้วาทศิลป์เชิญชวนให้ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนได้ | | | | | |
| 35 | ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และยอมรับการใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน | | | | | |
| 2.6 การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร | | | | | | |
| 36 | ผู้บริหารกระตุ้นให้มีการสร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่เป็นไปได้ชัดเจน | | | | | |
| 37 | ผู้บริหารมีความคิดเชิงรุกมองเห็นแนวทางการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น | | | | | |
| 38 | ผู้บริหารอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมายและทิศทางในอนาคตของโรงเรียน | | | | | |
| 39 | ผู้บริหารกำหนดภาพความสำเร็จและแผนการทำงานก่อนลงมือแก้ปัญหาตามลำดับความสำคัญ | | | | | |
| 40 | ผู้บริหารใช้สภาพจริงของโรงเรียนมาวิเคราะห์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน | | | | | |
| 41 | ผู้บริหารวางแผนระยะยาวอย่างเป็นระบบในกำหนดแนวทางการปฏิบัติแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 42 | ผู้บริหารมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและสามารถ แก้ปัญหาตามลำดับความสำคัญในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับพฤติกรรม | | | | |
|---------------------------|---|---------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 2.7 การมองการณ์ไกล | | | | | | |
| 43 | ผู้บริหารคัดแปลงความรู้หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน เพื่อแก้ปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน | | | | | |
| 44 | ผู้บริหารใช้ความผิดพลาดในอดีตมาใช้วางแผนการทำงาน และสร้าง กลยุทธ์เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในอนาคต | | | | | |
| 45 | ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต | | | | | |
| 46 | ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ หรืองานที่จำเป็น เร่งด่วนนอกเหนือจากแผน | | | | | |
| 47 | ผู้บริหารกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคตโดยใช้ข้อมูลผลกาดำเนินงาน ที่ผ่านมา และสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันในการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหา | | | | | |
| 48 | ผู้บริหารปรับกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น และรวดเร็ว รองรับ การเปลี่ยนแปลงของโลกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต | | | | | |
| 49 | ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ใหม่ | | | | | |
| 2.8 มีจิตบริการ | | | | | | |
| 50 | ผู้บริหารทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายและเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม | | | | | |
| 51 | ผู้บริหารเสียสละทรัพย์สินและเวลาส่วนตัวในการดำเนินงานหรือ การปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ | | | | | |
| 52 | ผู้บริหารตั้งใจปฏิบัติงานเกินเวลาราชการและปฏิบัติงานในวันหยุด | | | | | |
| 53 | ผู้บริหารบริจาคทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนทุนการศึกษาหรืออาหารกลางวัน สำหรับเด็ก | | | | | |
| 54 | ผู้บริหารมีความอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และพร้อมรับผิชอบ ร่วมกับผู้อื่น | | | | | |
| 55 | ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของบุคลากรมากกว่า สอนองความต้องการของตน | | | | | |
| 56 | ผู้บริหารยอมสละตนเพื่อการช่วยเหลือให้บุคลากรมีความพร้อมใน การปฏิบัติงาน | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับพฤติกรรม | | | | |
|------------------------------------|--|---------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 2.9 มุ่งมั่นการพัฒนาบุคลากร | | | | | | |
| 57 | ผู้บริหารมุ่งพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ เพื่อประโยชน์ต่อสังคม | | | | | |
| 58 | ผู้บริหารพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังเพื่อให้บุคลากรได้รับการชื่นชมและความสำเร็จ | | | | | |
| 59 | ผู้บริหารสนับสนุนและผลักดันให้บุคลากรประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังของพวกเขา | | | | | |
| 60 | ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ | | | | | |
| 61 | ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 62 | ผู้บริหาร นิเทศ กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งภายในหรือภายนอกอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 63 | ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาบุคลากร | | | | | |
| 2.10 สร้างสรรค์ชุมชน | | | | | | |
| 64 | ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเป็นกันเองและสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน | | | | | |
| 65 | ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย | | | | | |
| 66 | ผู้บริหารปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน สร้างความเอื้ออาทรให้เกิดขึ้นในโรงเรียน | | | | | |
| 67 | ผู้บริหารใช้การประนีประนอมและสร้างฉันทามติร่วมกันให้ผู้ร่วมงานร่วมมือทำงานแบบประชาธิปไตย | | | | | |
| 68 | ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีม | | | | | |
| 69 | ผู้บริหารสนับสนุนให้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันในโอกาสพิเศษ เพื่อก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของบุคลากร | | | | | |
| 70 | ผู้บริหารจัดกิจกรรมแบ่งปันความรักความผูกพันระหว่างบุคลากร เช่น การอวยพรวันเกิด การเลี้ยงรับเลี้ยงส่งบุคลากร หรือการแสดงความยินดีอื่น ๆ | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับพฤติกรรม | | | | |
|--|---|---------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กร | | | | | | |
| 3.1 ความผูกพันทางด้านความรู้สึก | | | | | | |
| 71 | ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะมาทำงานในวันหยุด หรือนำงานไปทำต่อที่บ้าน | | | | | |
| 72 | ข้าพเจ้าให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่เสมอ เมื่อโรงเรียนมีกิจกรรม | | | | | |
| 73 | ข้าพเจ้ามีความภูมิใจ และยินดีที่จะบอกกับใคร ๆ ว่าทำงานในโรงเรียนนี้ | | | | | |
| 74 | การได้เข้ามาทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ถือเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องของข้าพเจ้า | | | | | |
| 75 | เมื่อมีข่าวฉ้อฉลเกี่ยวกับองค์กร ข้าพเจ้าไม่ลังเลที่จะชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ | | | | | |
| 76 | ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะทำงานหนัก หากการทำงานของข้าพเจ้ามีส่วนทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ | | | | | |
| 3.2 ความผูกพันทางการคงอยู่ | | | | | | |
| 77 | ในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมาข้าพเจ้าไม่เคยคิดที่จะย้ายจากโรงเรียนแห่งนี้เลย | | | | | |
| 78 | ข้าพเจ้าจะยังคงทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้ ถึงแม้โรงเรียนจะประสบกับความยากลำบาก | | | | | |
| 79 | ลักษณะงานที่น่าสนใจ และได้ผลตอบแทนที่สูงกว่าจะเป็นเหตุผลสุดท้ายที่ข้าพเจ้าใช้ตัดสินใจย้ายออกจากโรงเรียน | | | | | |
| 80 | ข้าพเจ้ายินดีลดหรือยกเลิกผลประโยชน์บางอย่าง เพื่อให้โรงเรียนสามารถผ่านพ้นความลำบากไปได้ | | | | | |
| 81 | หากข้าพเจ้าจะต้องย้ายออกจากโรงเรียนแห่งนี้ ข้าพเจ้าจะต้องใช้เวลาในการตัดสินใจนานมาก | | | | | |
| 82 | ข้าพเจ้าคิดว่าผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน ค้ำค้ำกับความรู้อ ความสามารถ และความทุ่มเทของข้าพเจ้า | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับพฤติกรรม | | | | |
|---|---|---------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 3.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐานขององค์กร | | | | | | |
| 83 | ข้าพเจ้าพึงพอใจต่อเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน | | | | | |
| 84 | ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ถึงแม้จะเป็นวันหยุด | | | | | |
| 85 | ข้าพเจ้าและเพื่อนครูในโรงเรียนต่างให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี | | | | | |
| 86 | การปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรแม้เป็นเรื่องยุ่งยาก แต่ข้าพเจ้าเต็มใจที่ปฏิบัติตาม | | | | | |
| 87 | หากเกิดความผิดพลาดขึ้นจากการทำงานของโรงเรียน ข้าพเจ้าจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบตามสัดส่วนที่สมเหตุสมผล | | | | | |
| 88 | ข้าพเจ้าเชื่อว่าวิธีการและวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนแห่งนี้ จะช่วยให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้สำเร็จ | | | | | |

ภาคผนวก ค

ค่า *IOC* ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 51 ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ ค่าอำนาจจำแนก
และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

| ข้อที่ | ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) | สรุปผล | ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>) |
|--------|-------------------------|----------|----------------------------|
| 1 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.73 |
| 2 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.71 |
| 3 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.75 |
| 4 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.70 |
| 5 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.53 |
| 6 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.73 |
| 7 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.76 |
| 8 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.76 |
| 9 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.63 |
| 10 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.78 |
| 11 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.81 |
| 12 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.77 |
| 13 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.86 |
| 14 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.63 |
| 15 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.81 |
| 16 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.81 |
| 17 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.86 |
| 18 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.83 |
| 19 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.74 |
| 20 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.75 |
| 21 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.85 |
| 22 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.84 |
| 23 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.74 |
| 24 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.82 |
| 25 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.82 |
| 26 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.82 |

ตารางที่ 51 (ต่อ)

| ข้อที่ | ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) | สรุปผล | ค่าอำนาจจำแนก (r) |
|--------|-------------------------|----------|-------------------|
| 27 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.71 |
| 28 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.58 |
| 29 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.71 |
| 30 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.71 |
| 31 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.81 |
| 32 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.79 |
| 33 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.71 |
| 34 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.51 |
| 35 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.80 |
| 36 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.87 |
| 37 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.83 |
| 38 | 0.80 | สอดคล้อง | 0.75 |
| 39 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.78 |
| 40 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.84 |
| 41 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.82 |
| 42 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.75 |
| 43 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.80 |
| 44 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.79 |
| 45 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.81 |
| 46 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.63 |
| 47 | 0.80 | สอดคล้อง | 0.73 |
| 48 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.71 |
| 49 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.72 |
| 50 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.72 |
| 51 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.70 |
| 52 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.65 |
| 53 | 0.90 | สอดคล้อง | 0.73 |

ตารางที่ 51 (ต่อ)

| ข้อที่ | ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) | สรุปผล | ค่าอำนาจจำแนก (r) |
|--------|-------------------------|----------|-------------------|
| 54 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.72 |
| 55 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.71 |
| 56 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.75 |
| 57 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.70 |
| 58 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.72 |
| 59 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.77 |
| 60 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.54 |
| 61 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.67 |
| 62 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.73 |
| 63 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.58 |
| 64 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.65 |
| 65 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.74 |
| 66 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.75 |
| 67 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.81 |
| 68 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.60 |
| 69 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.72 |
| 70 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.61 |

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น = 0.99

ตารางที่ 52 ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ ค่าอำนาจจำแนก
และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร

| ข้อที่ | ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) | สรุปผล | ค่าอำนาจจำแนก (r) |
|--------|-------------------------|----------|-------------------|
| 71 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.54 |
| 72 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.72 |
| 73 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.59 |
| 74 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.71 |
| 75 | 0.80 | สอดคล้อง | 0.74 |
| 76 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.73 |
| 77 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.77 |
| 78 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.78 |
| 79 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.79 |
| 80 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.62 |
| 81 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.76 |
| 82 | 0.80 | สอดคล้อง | 0.86 |
| 83 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.58 |
| 84 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.73 |
| 85 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.70 |
| 86 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.74 |
| 87 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.64 |
| 88 | 1.00 | สอดคล้อง | 0.86 |

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น = 0.95