

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัยและได้สรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรม
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน
7. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน
8. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับประสิทธิผลของโรงเรียน
9. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน
10. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 มีการจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 มีจำนวน 89 โรงเรียน ในพื้นที่ 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอแกลง อำเภอวังจันทร์ และอำเภอเขาชะเมา แบ่งออกเป็น 6 เครือข่ายการศึกษา ดังนี้

1. เครือข่ายการศึกษาริมมงคล ประกอบด้วย 14 โรงเรียน ดังนี้
 - 1.1 โรงเรียนวัดหนองกันเกรา
 - 1.2 โรงเรียนวัดโพธิ์ทอง
 - 1.3 โรงเรียนบ้านดอนสำราญ

- 1.4 โรงเรียนวัดพลงช้างเผือก
- 1.5 โรงเรียนวัดสารนารถธรรมาราม
- 1.6 โรงเรียนบ้านวังหิน
- 1.7 โรงเรียนวัดวังหว้า
- 1.8 โรงเรียนบ้านเนินหย่อง
- 1.9 โรงเรียนบ้านเนินดินแดง
- 1.10 โรงเรียนบ้านเจริญสุข
- 1.11 โรงเรียนบ้านเขาหินแท่น
- 1.12 โรงเรียนบ้านหนองน้ำขุ่น
- 1.13 โรงเรียนบ้านห้วยยาง
- 1.14 โรงเรียนวัดคงคารามาราม
2. เครือข่ายการศึกษาแก่งบูรพา ประกอบด้วย 15 โรงเรียน ดังนี้
 - 2.1 โรงเรียนวัดกะแดะ
 - 2.2 โรงเรียนบ้านคลองป่าไม้
 - 2.3 โรงเรียนบ้านเนินไม้หอม
 - 2.4 โรงเรียนบ้านยางงาม
 - 2.5 โรงเรียนวัดมงคลสุวรรณาวาส
 - 2.6 โรงเรียนบ้านชุมชุมสูง
 - 2.7 โรงเรียนบ้านเนินสุขสำราญ
 - 2.8 โรงเรียนวัดทุ่งควายกิน
 - 2.9 โรงเรียนวัดเนินเขาหิน
 - 2.10 โรงเรียนวัดหนองกะพ้อ
 - 2.11 โรงเรียนบ้านหนองไทร
 - 2.12 โรงเรียนวัดบ้านนา
 - 2.13 โรงเรียนบ้านทุ่งเค็ด
 - 2.14 โรงเรียนบ้านท่าลำบิต
 - 2.15 โรงเรียนบ้านห้วยหิน
3. เครือข่ายการศึกษากรมหลวงชุมพร ประกอบด้วย 15 โรงเรียน ดังนี้
 - 3.1 โรงเรียนวัดสุขไพโรวัน
 - 3.2 โรงเรียนบ้านหนองคู

3.3 โรงเรียนบ้านชำสมอ

3.4 โรงเรียนวัดเขาน้อย

3.5 โรงเรียนวัดกองดิน

3.6 โรงเรียนวัดเขาสำโรง

3.7 โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม

3.8 โรงเรียนวัดคลองปูน

3.9 โรงเรียนวัดเนินยาง

3.10 โรงเรียนบ้านเนินสมบุรณ์

3.11 โรงเรียนชุมชนวัดตะเคียนงาม

3.12 โรงเรียนวัดท่ากง

3.13 โรงเรียนวัดเกาะลอย

3.14 โรงเรียนวัดปากน้ำพังราด

3.15 โรงเรียนวัดพังราด

4. เครือข่ายการศึกษาสุนทรภู่ ประกอบด้วย 16 โรงเรียน ดังนี้

4.1 โรงเรียนชุมชนวัดกลางกร้า

4.2 โรงเรียนวัดชาวมะกรูด

4.3 โรงเรียนวัดเขากระโดน

4.4 โรงเรียนวัดขุนนา

4.5 โรงเรียนบ้านคลองทุเรียน

4.6 โรงเรียนบ้านมาบเหลาชะโอน

4.7 โรงเรียนวัดสันติวัน

4.8 โรงเรียนวัดสมอโพรง

4.9 โรงเรียนวัดคลองซากพง

4.10 โรงเรียนวัดพลงไสว

4.11 โรงเรียนวัดถนนกะเพรา

4.12 โรงเรียนวัดจำรุง

4.13 โรงเรียนวัดเนินทราย

4.14 โรงเรียนบ้านสองสลึง

4.15 โรงเรียนบ้านสองพี่น้อง

4.16 โรงเรียนบ้านเต่าปูนหาย

5. เครือข่ายการศึกษาวังจันทร์ ประกอบด้วย 15 โรงเรียน ดังนี้

- 5.1 โรงเรียนบ้านชุมแสง
- 5.2 โรงเรียนบ้านหนองม่วง
- 5.3 โรงเรียนบ้านบึงตะกาด
- 5.4 โรงเรียนบ้านเขาตาอิน
- 5.5 โรงเรียนบ้านแก่งหวาย
- 5.6 โรงเรียนบ้านคลองไผ่
- 5.7 โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 43 (บ้านคลองเขตร)
- 5.8 โรงเรียนวัดป่ายูบ
- 5.9 โรงเรียนบ้านยูบตาหน่ง
- 5.10 โรงเรียนบ้านคลองบางบ่อ
- 5.11 โรงเรียนบ้านพลงตาเอี่ยม
- 5.12 โรงเรียนบ้านขงโค
- 5.13 โรงเรียนชุมชนบ้านวังจันทร์
- 5.14 โรงเรียนบ้านชุมชุมใน
- 5.15 โรงเรียนบ้านเขาตลาด

6. เครือข่ายการศึกษาเขาชะเมา ประกอบด้วย 14 โรงเรียน ดังนี้

- 6.1 โรงเรียนบ้านเขาชะอางคร่อมคลอง
- 6.2 โรงเรียนบ้านมะเคือ
- 6.3 โรงเรียนบ้านชำม้อ
- 6.4 โรงเรียนบ้านศรีประชา
- 6.5 โรงเรียนบ้านเขาช่องลม
- 6.6 โรงเรียนบ้านน้ำเป็น
- 6.7 โรงเรียนบ้านสามแยกน้ำเป็น
- 6.8 โรงเรียนบ้านมาบช้างนอน
- 6.9 โรงเรียนบ้านเหมืองแร่
- 6.10 โรงเรียนบ้านน้ำใส
- 6.11 โรงเรียนบ้านห้วยทับมอญ
- 6.12 โรงเรียนบ้านยางเอน
- 6.13 โรงเรียนบ้านสิริระมัน

6.14 โรงเรียนบ้านน้ำกร่อย

โรงเรียนดีประจำอำเภอ (โรงเรียนในฝัน) ประกอบด้วย

1. โรงเรียนวัดหนองกันเกรา
2. โรงเรียนบ้านชำฝ่อ
3. โรงเรียนบ้านชุมแสง
4. โรงเรียนบ้านสองสลึง
5. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 43 (บ้านคลองเขต)

โรงเรียนดีประจำตำบล ประกอบด้วย

1. โรงเรียนวัดพลงช้างเผือก
2. โรงเรียนบ้านพลงตาเอี่ยม
3. โรงเรียนบ้านสามแยกน้ำเป็น
4. โรงเรียนบ้านทุ่งเค็ด
5. โรงเรียนบ้านบึงตะกาด
6. โรงเรียนบ้านยางเอน
7. โรงเรียนบ้านคลองป่าไม้
8. โรงเรียนบ้านขงโค
9. โรงเรียนบ้านเขาชะอามคร่อมคลอง
10. โรงเรียนชุมชนวัดกลางกรำ
11. โรงเรียนชุมชนวัดตะเคียนงาม
12. โรงเรียนบ้านเนินสมบูรณ์
13. โรงเรียนบ้านหนองน้ำขุ่น
14. โรงเรียนวัดเกาะลอย
15. โรงเรียนวัดเขากะโดน
16. โรงเรียนวัดเนินเขาคิน
17. โรงเรียนวัดเนินทราย
18. โรงเรียนวัดป่าขุบ
19. โรงเรียนวัดพลงไสว
20. โรงเรียนวัดสุขไพรวัน

ขนาดของโรงเรียน จำแนกตามจำนวนนักเรียนแยกรายอำเภอ ดังนี้

1. อำเภอเกล่ง ประกอบด้วย

- 1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 26 โรงเรียน
- 1.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 28 โรงเรียน
- 1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 6 โรงเรียน

2. อำเภอวังจันทร์ ประกอบด้วย

- 2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน
- 2.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 9 โรงเรียน
- 2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 1 โรงเรียน

3. อำเภอเขาชะเมา ประกอบด้วย

- 3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 3 โรงเรียน
- 3.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 11 โรงเรียน

บริบททางการศึกษาลำดับงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้มีมาตรฐานและจัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ และการกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่บริหารจัดการศึกษา จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา จัดตั้งงบประมาณและจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษา ตลอดจนจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา กำกับติดตาม ประเมินผลสถานศึกษาในสังกัด และระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีปริมาณงานและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ดังต่อไปนี้ (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2, 2555)

ทิศทางการพัฒนา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกรอบการขับเคลื่อนการบริหารจัดการ เน้นการเตรียมความพร้อม และสร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร ยึดหลักธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญในด้านความโปร่งใสถูกต้อง มีคุณธรรม รวมทั้งกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

วิสัยทัศน์

“ภายในปี พ.ศ. 2558 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 เป็นผู้นำ

แห่งนวัตกรรมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน สืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยครูและบุคลากรมืออาชีพ”

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และพัฒนาสู่มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ

2. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา อนุรักษ์สืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น

3. สร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

4. พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมืออาชีพ

5. สร้างความเข้มแข็งขององค์กรและสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมทั่วถึงและเสมอภาค

2. ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะตามมาตรฐานหลักสูตรแกนกลาง

การศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ผู้เรียนมีความภูมิใจในความเป็นไทย รักถิ่นฐาน เห็นคุณค่า ร่วมสืบสานและอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น

4. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถ และทักษะตามมาตรฐานวิชาชีพ

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน

6. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

7. สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพ น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน

8. สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาจาก สมศ.

เป้าหมาย

1. สถานศึกษาได้รับการส่งเสริม พัฒนาระบบการวางแผน และระบบการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพอย่างเต็มตามศักยภาพ ใช้รูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน

3. สนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ

4. สถานศึกษาได้รับการประกันคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน

5. กำกับ นิเทศ และติดตาม ทบทวนภารกิจผลการดำเนินงาน ปรับทิศทางการดำเนินงาน และขยายผลรูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพให้ครอบคลุมสถานศึกษาทุกแห่ง

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

จุดเน้น

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5
2. นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียนตามที่หลักสูตรกำหนด
3. เพิ่มศักยภาพนักเรียนชั้น ป.6 ม.3 ในด้านภาษา ด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านเทคโนโลยี เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
4. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความรักชาติ มีความภาคภูมิใจในท้องถิ่น และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด
5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาและขยายผลสถานศึกษาเพียงพอต้นแบบ
6. สร้างทางเลือกในการเรียนรู้ที่เน้นให้ประชากรวัยเรียนทุกคนเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงมีคุณภาพ ลดอัตราการออกกลางคัน เพิ่มอัตราการศึกษาคือและการประกอบอาชีพ
7. นักเรียน ครู และสถานศึกษาได้รับการพัฒนาสู่การปฏิรูปการศึกษา และเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
8. สถานศึกษาทุกแห่งผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษา มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและผ่านการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก
9. สถานศึกษามีประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
10. สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
11. สถานศึกษาทุกแห่งมีกิจกรรมที่เป็นเลิศ (ONE BEST ONE SCHOOL) อย่างน้อยโรงเรียนละ 1 กิจกรรม

ตัวชี้วัด/ คำเป้าหมาย

1. ผู้จบการศึกษาปฐมวัย มีความพร้อมในการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ร้อยละ 90
2. ผู้จบการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักสูตร ร้อยละ 100
3. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลักเพิ่มขึ้น อย่างน้อยร้อยละ 5 ต่อปี (NT, O-NET)
4. ร้อยละของจำนวนผู้เรียนที่มีปัญหาอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ลดลง
5. ร้อยละ 100 ของผู้เรียนได้รับการพัฒนาในด้านภาษา ด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์
6. ร้อยละ 80 ของผู้เรียนมีความสามารถด้านเทคโนโลยี
7. ร้อยละ 100 ของผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มีจิตสำนึกความเป็นไทยและภาคภูมิใจในท้องถิ่น
8. ร้อยละ 100 ของผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรกำหนด
9. ร้อยละ 100 ของผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
10. ร้อยละ 100 ของผู้เรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น นักเรียนพิการ ด้อยโอกาส)
11. ร้อยละ 100 ของผู้เรียนได้รับการสนับสนุนการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
12. ร้อยละ 80 ของข้าราชการครูได้รับการพัฒนา สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ
13. ร้อยละ 80 ของครูได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่กำหนด
14. ร้อยละ 80 ของบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนด
15. ร้อยละ 80 ของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
16. ร้อยละ 100 ของสถานศึกษามีระบบประกันภายในที่เข้มแข็ง และผ่านการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก
17. ร้อยละ 100 ของสถานศึกษามีความพร้อมและความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

18. ร้อยละ 100 ของสถานศึกษาได้รับการนิเทศ ติดตามช่วยเหลือการดำเนินงานให้มีคุณภาพ

19. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความพร้อมและความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

20. ร้อยละ 85 ของผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

21. ร้อยละ 100 ของสถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

22. ร้อยละ 100 ของสถานศึกษามีนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ (ONE BEST ONE SCHOOL) อย่างน้อย 1 กิจกรรม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2, 2555)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายเบื้องต้น ภาวะผู้นำเป็นความสามารถสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนที่จำเป็นในผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Kim & Maugourgne, 1992) จากการทบทวนวรรณกรรม และการสืบค้นออนไลน์ ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดการแบ่งกลุ่มความหมายของคูบริน (DuBrin, 2010, p. 3) เป็น 7 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลที่มีต่อผู้อื่น (Interpersonal Influence) ผ่านการสื่อสารเพื่อบรรลุเป้าหมาย
2. ภาวะผู้นำ หมายถึง การเพิ่มอิทธิพลเพื่อให้ปฏิบัติตามด้วยคำสั่งและคำแนะนำ
3. ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ผู้อื่นทำตามหรือตอบสนองไปในทิศทางเดียวกัน
4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นด้วยการโน้มน้าวหรือทำเป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้อื่นทำตาม
5. ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังพลวัตสำคัญที่สร้างแรงจูงใจและประสานส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย
6. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเต็มใจที่จะรับคำติชม
7. ภาวะผู้นำ หมายถึง การคิดทำในสิ่งที่ถูกต้อง (What's Right) และอธิบายให้ผู้อื่นรับรู้ ตรงข้ามกับการให้ผู้อื่นอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องและต้องการได้ยินอะไร

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำ หรือ “Capacity or Ability to Lead” (The American Heritage Dictionary) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้วเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษานี้ได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ

ของผู้นำ (Traits) อำนาจของผู้นำ (Power) พฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) แบบต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละองค์การ ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแตกต่างกัน โดย Yukl (Yukl, 2002, p. 3) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายแตกต่างกันไว้ว่า อาจเนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน และ ในที่นี้จะนำเสนอทัศนะของนักวิชาการที่ได้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดหมายหมายของกลุ่ม (Koontz & Wehrich, 1988, p. 437)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม (Stoner & Freeman, 1989, p. 459)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (DuBrin, 2002, p. 2)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้ (O'Leary, 2000, p. 33)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการที่ที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จ อีกทั้งเป็นกระบวนการของการช่วยให้ความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้บรรลุถึงเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Shared Goal) (Yukl, 2002, p. 7)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการคลั่นดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ (Schermerhorn, 2002, p. 336)

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Robbins, 2005, p. 302)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ (Schermerhorn, 2005, p. 241)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Purposes) (Daft, 2005, p. 5)

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders)

และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 31)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ (สมยศ นาวีการ, 2546, หน้า 155)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546, หน้า 10)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับ และทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547, หน้า 7)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548, หน้า 128)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549, หน้า 30-31)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ทองใบ สุดซารี, 2549, หน้า 2)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย (กวี วงศ์พัฒน์, 2550, หน้า 17)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคลับันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้ (ธวัช บุญยมนิ, 2550, หน้า 35)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 29)

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ โดยจะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่ม ซึ่งส่วนมากผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ลักษณะภาวะผู้นำ

มิทเชล และลาร์สัน (Michell & Larson, 1987, pp. 435-436) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ 1) ผู้นำเป็นกระบวนการ 2) มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล และ 3) มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำแบบเป็นทางการจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้ามผู้ที่มิภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้นำที่แบบเป็นทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้มีภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะเห็นว่าความหมายของประสิทธิภาพของภาวะผู้นำก็เหมือนกับความหมายของภาวะผู้นำที่มีมากและแตกต่างกันไปตามความสนใจ และขอบเขตการศึกษาของนักวิจัย นอกจากนั้นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ เกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้วัดหรือประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยพบว่า

เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพผู้นำพอแยกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) ทักษะของผู้ตาม (Attitude of Followers) และคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) ดังนี้

1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) คือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม เนื่องจากความสามารถในการนำ หรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่น ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่ม การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่มความก้าวหน้าของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจของสมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และฐานะที่ได้รับการยอมรับไม่เปลี่ยนแปลงของผู้นำ สำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจอาจจะเห็นได้ชัดจากผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ครองส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น รวมทั้งการยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน และผู้ตามมากขึ้น ส่วนองค์กรของรัฐมักจะเน้นไปที่ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และการบริการขององค์กร

2. ทักษะของผู้ตาม (Attitude of Followers) ทักษะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ นิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะทราบได้โดยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม ดังตัวอย่างคำถามต่อไปนี้ 1) ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้ตามได้ดีเพียงใด 2) ผู้ตามชอบยกย่องและยอมรับผู้นำเพียงใด 3) ผู้ตามมีความยินดีในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำแค่ไหน 4) ผู้ตามต่อต้าน เพิกเฉย ที่จะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำหรือเปล่า นอกจากนั้นอาจดูได้จากการมีคำร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์ต่าง ๆ ส่งถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมทั้งการขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยวงาน และการหยุดงานมากขึ้น เป็นต้น

3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) คุณภาพของกระบวนการกลุ่มก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ โดยประเมินจากความสนับสนุนด้านต่าง ๆ และความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มของกลุ่มนั้นมีคุณภาพดีขึ้น ในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงานเฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์กร การมีทรัพยากรอย่างพอเพียง และความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในงาน และการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

เมื่อพิจารณาคำว่า ผู้นำ ผู้จัดการ และผู้บริหาร จะเห็นว่ามีแตกต่างกัน แต่ก็ยังนิยมใช้แทนกันเพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะขององค์กรที่ผู้นำเกี่ยวข้องอยู่ สำหรับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น ได้มีการสรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพ ผู้นำไว้ 3 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม ทักษะของผู้ตาม และคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม

วิธีศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำได้กระทำกันมานานแล้ว และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจำนวนมาก อย่างไรก็ตามในการศึกษาเหล่านั้น จะมีแนวทางการศึกษาไม่แตกต่างกันนัก ดังที่ Yukl (Yukl, 1989, pp. 7-8) ได้สรุปแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำของงานวิจัยได้เป็น 4 แนวทาง ดังต่อไปนี้ คือ ศึกษาอำนาจ - อิทธิพล (Power - Influence Approach) ของผู้นำ ศึกษาคุณลักษณะ (Trait Approach) ของผู้นำ ศึกษาพฤติกรรม (Behavior Approach) ของผู้นำ และศึกษาสถานการณ์ (Situational Approach) ของผู้นำ กล่าวคือ

1. อำนาจ - อิทธิพล (Power - Influence Approach) การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากอำนาจ - อิทธิพลของผู้นำ ส่วนใหญ่จะเน้นหรือพิจารณาที่ขนาด ชนิด และการใช้อำนาจของผู้นำ ดังที่ยอมรับกันแล้วว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ เพราะนอกจากจะทำให้มีอิทธิพลต่อลูกน้องแล้ว ยังสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานของผู้นำในระดับเดียวกันต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง รวมทั้งบุคคลภายนอกหน่วยงานและองค์กรได้ ในการศึกษาวิจัยชนิดนี้นักวิจัยจะมีคำถามที่ต้องการคำตอบอยู่หลายคำถาม ได้แก่

1.1 อะไรคือแหล่งของอำนาจผู้นำ ลักษณะเฉพาะใดของผู้นำ และในสถานการณ์เช่นไรที่ทำให้ผู้นำมีอำนาจ

1.2 ทิศทางการเพิ่มและลดอำนาจของผู้นำจากกระบวนการ การแลกเปลี่ยนอิทธิพลเป็นอย่างไร นอกจากนั้น การที่ต้องวิเคราะห์อำนาจของผู้นำพร้อม ๆ กับการวิเคราะห์อำนาจของหน่วยงานและกลุ่มคน ทำให้การประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป อันเนื่องมาจากใช้กลยุทธ์อิทธิพลของผู้นำ

2. คุณลักษณะ (Trait Approach) การศึกษาวิจัยแบบนี้จะมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม เช่น การทำงานไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การสามารถหยั่งรู้ใจคนได้ การคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้แม่นยำอย่างน่ามหัศจรรย์ และมีพรสวรรค์ในการชักจูงคนได้อย่างเหลือเชื่อ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำได้มีมากในทศวรรษที่ 1930 (ระหว่าง ค.ศ. 1930 – ค.ศ. 1940) แต่ก็ไม่มีงานวิจัยใดยืนยันได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคุณลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้นำได้อย่างไร จึงทำให้นักวิจัยให้ความสนใจในคุณลักษณะของผู้นำน้อยลงตามลำดับ อย่างไรก็ตามได้มีความพยายามที่จะศึกษาว่าคุณลักษณะของผู้นำชนิดที่จำเป็นสำหรับงานของผู้นำแต่ละประเภทอย่างไร และในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คุณลักษณะใดที่จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้

3. พฤติกรรม (Behavior Approach) การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจาก พฤติกรรมหรือแบบของผู้นำนั้น มักจะมุ่งไปที่พฤติกรรมอะไรบางของผู้นำที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ

หรือผู้นำทำอะไรบ้างในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะทำการศึกษากิจกรรมต่าง ๆ ของงานบริหารของผู้นำและเวลาที่ผู้นำใช้ในแต่ละกิจกรรมในระดับ ส่วนในปัจจุบันจะมุ่งเน้นศึกษาภาระหน้าที่หรืองานของผู้นำแต่ละชนิด เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมหรือทำให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จ สำหรับงานวิจัยกลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำที่นำมาพิจารณามักเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ (Critical Incident) ของการบริหาร

4. สถานการณ์ (Situational Approach) การศึกษาวิจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้นจะมุ่งเน้นศึกษาสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ เช่น อำนาจหน้าที่ และความมั่นคงของผู้นำ ลักษณะงานของผู้นำ ความสามารถและแรงจูงใจของผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอกองค์กร การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์นี้แยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะมุ่งเน้นว่าสถานการณ์ใดที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร ดังนั้น การวิจัยประเภทนี้จึงต้องศึกษาว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำต่างองค์กร ต่างระดับ เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร สำหรับกลุ่มที่สอง มุ่งที่จะศึกษาว่าสถานการณ์ลักษณะใดจะมีส่วนทำให้เกิดพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำ รวมทั้งคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะนักวิจัยกลุ่มนี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งไม่เหมาะสมสำหรับทุกสถานการณ์หรือประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ หรือเหมาะสมกับสถานการณ์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในการกล่าวถึงภาวะผู้นำ จะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ 3 ประการ คือ ภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ภาวะผู้นำอยู่ที่ระดับความถูกต้องที่ผู้ตามจะปฏิบัติตาม และการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่ม จะมาจากการเลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้เป็นผู้ชี้แนะ ช่วยเหลือให้กลุ่มปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีวิธีการศึกษาภาวะผู้นำ 4 แนวทาง คือ ศึกษาอำนาจ - อิทธิพลของผู้นำ (Power - Influence Approach) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Approach) ตลอดจนศึกษาจากสถานการณ์ (Situational Approach)

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหาร

คำว่าภาวะผู้นำนั้นมีความแตกต่างจากการบริหารหรือการจัดการ (Management) อยู่หลายประการ กล่าวคือ ถ้าพิจารณาบทบาทหรือหน้าที่ทางการบริหารมีหลักการใหญ่ ๆ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการ/ การจัดระบบ (Organizing) การนำหรือการนำทาง (Leading or Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งการนำถือเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารหรือผู้จัดการ จะต้องวางแผนงาน มีการจัดการ/ จัดระบบ และควบคุม อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาอย่างกว้าง ๆ แล้วภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ทางการบริหารในมุมมองของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในขณะที่การวางแผน การจัดการ และการควบคุมนั้นจะเกี่ยวข้องกับมุมมองทางการบริหารงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจ และการมีอิทธิพล (DuBrin, 2004, p. 4) อีกทั้งภาวะผู้นำเป็นลักษณะของการมองอนาคต (Future – Oriented) ในขณะที่การบริหารหรือการจัดการจะเน้นกิจกรรมที่เป็นการมุ่งปัจจุบันมากกว่า (Present - Oriented) (Muchinsky, 2003, p. 413) ดังข้อสรุปทางสังคม (Stereotype) ที่แสดงความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร ที่แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร (Capowski, 1994 cited in DuBrin, 2010, p. 5)

ผู้นำ	ผู้บริหาร
มีวิสัยทัศน์ (Visionary)	มีเหตุมีผล (Rational)
มีความรู้สึกแรงกล้า (Passionate)	ให้คำปรึกษา (Consulting)
สร้างสรรค์ (Creative)	ไม่ถดถอย (Persistent)
ยืดหยุ่น (Flexible)	แก้ปัญหา (Problem Solving)
สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring)	เด็ดเดี่ยว (Tough - Minded)
สร้างนวัตกรรม (Innovative)	วิเคราะห์ (Analytical)
กล้าหาญ (Courageous)	วางโครงสร้าง (Structured)
มีจินตนาการ (Imaginative)	รอบคอบ (Deliberative)
ได้จากการทดลอง/ ประสบการณ์ (Experimental)	มีอำนาจ (Authoritative)
มีอิสระ (Independent)	มั่นคง (Stabilizing)
แบ่งปันความรู้ (Shares Knowledge)	เป็นศูนย์กลางความรู้ (Centralizes Knowledge)

จากตารางที่ 1 ดูบริน (DuBrin, 2010, p. 5) สรุปว่า ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหารเป็นแนวคิดที่เป็นข้อสรุปทางสังคมหรือเป็นทัศนคติทั่วไปทางสังคม ซึ่งบางครั้งอาจเป็นการกล่าวเกินจริงไปบ้าง ในขณะที่ยูกัล (Yukl, 2002, p. 6) ให้ความเห็นว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องต้องกันว่าผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ประสบผลสำเร็จในองค์การปัจจุบัน ล้วนต้องเกี่ยวข้องกับการนำทั้งสี่ การค้นหาวิธีการรวมกระบวนการทั้งสองนี้เข้าด้วยกันกลายเป็นประเด็นที่ซับซ้อนและสำคัญ ซึ่งแน่นอนว่าคำตอบคงหาไม่ได้จากการคาดเดาเอาเองตามคำนิยามแบบอุดมคติ แต่ต้องมาจากการศึกษาเชิงประจักษ์นั่นเอง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 นั้น ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐาน การศึกษาภาวะผู้นำได้มีการพัฒนาการมาในศตวรรษที่ผ่านมา การพัฒนานี้ไม่ได้มีความหมายที่ชัดเจนในระหว่างนักวิชาการด้วยกัน เช่นเดียวกับการสร้างแนวคิดในทางสังคมศาสตร์ การให้คำนิยามภาวะผู้นำยังไม่เป็นที่แน่นอนและเป็นเรื่องจิตพิสัย ดังนั้นการปราศจากการยอมรับที่เป็นเอกฉันท์ ผู้นำจึงต้องเลือกทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดสำหรับองค์การของตน ผู้นำที่ต้องการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเข้าใจปรัชญาพื้นฐานของทฤษฎี จำเป็นต้องรู้ว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เหมือนหรือแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่ได้นำมาเสนอในศตวรรษที่ผ่านมาอย่างไร เพื่อตัดสินใจว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เหมาะสมในองค์การของตนหรือไม่

มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษา แต่สรุปได้ 4 แนวทางที่เป็นแนวคิดดั้งเดิม (Classic) คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ (Traits Leadership) 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Avolio & Bass, 2002, pp. 1-4) ตลอดจนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน (Fullan, 2003, p. 122)

ในการมองวิวัฒนาการของการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแบ่งเป็น 3 ระยะ (Polleys, 2002) ระยะแรกระหว่าง 1900 ถึงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นการให้คำนิยามภาวะผู้นำ เน้นที่ตัวผู้นำ และทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิทยาและคุณลักษณะ (Trait) (Polleys, 2002) ระยะที่สอง จากสิ้นสงครามโลกครั้งที่สองจนปลายทศวรรษ 1960 ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำว่า ผู้นำทำอะไร (Polleys, 2002) ระยะที่สาม เริ่มในทศวรรษที่ 1970 โดยเปลี่ยนจากการศึกษาพฤติกรรมไปเป็นการให้คำนิยามของสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational and Contingency) และปลายทศวรรษที่ 1970 หรือ 40 ปีที่ผ่านมา จึงได้มีการศึกษา

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ซึ่งมองว่าผู้นำคือ ผู้ให้บริการ ในส่วนถัดไปผู้วิจัยขอทบทวนทฤษฎีต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบุคลิกลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเอ็กซ์และวาย (Theory X and Y) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Theory)

ซึ่งสาระของแนวคิดโดยสังเขป ผู้วิจัยจะขอนำเสนอตามลำดับ ก่อนที่จะเชื่อมโยงไปสู่แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามลำดับ ดังนี้

แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Leadership)

แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า การที่บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่แยกผู้นำออกจากคนอื่น ๆ หรือผู้ตามของเขา (Gordon, 1990, p. 555) ซึ่งก็พบคุณลักษณะต่าง ๆ มากมาย เช่น พบว่า 5 คุณลักษณะที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตามคือ 1) สติปัญญา 2) การมีอำนาจ 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ความกระตือรือร้น 5) ความรู้ที่เกี่ยวกับภาระงาน (Kreitner & Kinicki, 2006, p. 518) แต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลระยะยาว (Yukl, 2002, p. 7) ด้วยเหตุผลดังกล่าวการศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

แนวคิดพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership)

จากเหตุผลที่การศึกษาประสบความสำเร็จกับความล้มเหลว ในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ จึงได้มีการศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ด้วยความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม หลังจากการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Study) ก็ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่ความเชื่อที่ว่า มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ ต่อมาได้มีผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State Studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) ที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงานเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด และแบบผู้นำมุ่งคน มีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและความพึงพอใจในงานของกลุ่มสูงกว่าแบบผู้นำมุ่งงานตามลำดับ ซึ่งผลของการศึกษานี้ได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบผู้นำ LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) จากการทดสอบหลาย ๆ ครั้งก็พบว่า ความมีประสิทธิภาพของการใช้แบบผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ ต่อมาเบลคและมูตัน (Blake & Mouton, 1986, p. 421) ได้เสนอการใช้ตารางการจัดการ (The Managerial Grid) เพื่อแสดงแบบผู้นำที่ดีที่สุดว่า เป็นแบบที่ผสมกันของ 2 มิติพฤติกรรมของผู้นำคือ มุ่งคนและมุ่งงาน ทำให้ได้แบบผู้นำที่สำคัญ 5 แบบ โดยที่แบบผู้นำแบบ 9.9 ที่เน้นทีมเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามแบบผู้นำ

แบบนี้ก็ไม่มีหลักฐานยืนยันว่าจะเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ เช่น แบบ 1, 1 อาจจะเหมาะสมกับผู้ตามที่รู้งานดีและไม่จำเป็นต้องรอรับคำสั่งจากผู้นำ คนงานอาจจะสนุกกับงานและเพื่อนร่วมงานมากกว่า ทำให้คนเริ่มต้นมาสนใจศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ เพราะเห็นว่าสถานการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญ (Kreitner & Kinicki, 2006, p. 251)

แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

การศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ มีความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ (Bateman & Zeithaml, 1990, p. 487) ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (The Contingency Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุด ฟีลเดอร์ (Fiedler, 1967, p. 37) เสนอว่าความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำ ซึ่งใช้เครื่องมือ LPC (Least Preferred Co - Worker Scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบมุ่งคนหรือแบบมุ่งงาน
2. สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำ กับการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด

แบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์นี้ สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การ โดยไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบใดก็มีประสิทธิผลได้หากแบบผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์ ผลของแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดแบบเดียว หรือไม่มีแบบผู้นำใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ (Hoy & Miskel, 2008, pp. 341-342) นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยทั่วไปยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม และคำนึงถึงเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และเบส (Bass, 1994, p. 122) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นใหม่คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงทำให้แบบผู้นำตามสถานการณ์ลดความสำคัญลงไป นักวิชาการส่วนใหญ่จึงหันมาสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกันอย่างกว้างขวางแทนที่ภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ที่ผ่านมา

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

จุดเริ่มต้นของแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาจากการนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Transformational Leadership) ซึ่งเป็นผลงานริเริ่มของคาวนตัน (Downton) เจมส์ เบิร์น (James Burns) และเบอร์นาร์ด เบส (Bernard Bass) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546, หน้า 57) แบบภาวะผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) และต่อเนื่องกัน โดยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เบส วินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1990, p. 133) แนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนสภาพกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำและเปลี่ยนแปลงหน่วยงานและองค์การ เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม (Mushinsky, 1997, p. 412) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ถูกปรับเปลี่ยนโดยเบสอีกครั้งหนึ่ง (Hoy & Miskel, 2001, pp. 444-445) โดยใช้ชื่อว่า ภาวะผู้นำแบบต่อเนื่องเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Continuum Model) ซึ่งกำหนดให้ภาวะผู้นำมี 3 รูปแบบคงเดิม แต่กำหนดให้มี 9 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Continuum Model) (Hoy & Miskel, 2008, p. 445)

ภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องเต็มรูปแบบ		
ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - Faire Leadership)	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
1. ไม่มีการจัดการ (Non Transactional or Passive)	2. ผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward Leadership)	5. การใช้อิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (Idealized Influence Attributed or Charisma)
	3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management - by - Exception)	6. การใช้อิทธิพลจากพฤติกรรมผู้นำ (Idealized Influence Behavior or Charismatic)
	4. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management - by - Exception)	7. การคลุใจ (Inspirational Motivation)
		8. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
		9. การมุ่งความสัมพันธ์รายคน (Individualized Consideration)

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีการปรับเปลี่ยนเต็มรูปแบบนับจากภาวะผู้นำแบบตามสบายสู่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ข้อสังเกตประการหนึ่งคือ ในประเด็นของการใช้อิทธิพล (Idealized Influence) ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นั้น เฮอร์เบิร์ต วิซาลาภรณ์ (2546, หน้า 62-63) ได้ให้คำนิยามว่าหมายถึง ความเสน่ห์หา (Charisma) อันเป็นความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นอยากจะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการชักนำ เกื้อหนุนและมีพลังที่จะกระตุ้นให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม และแบบสได้กำหนดให้มี 2 รูปแบบ คือ การใช้อิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (Idealized Influence Attributes) อันเป็นการรับรู้ของผู้ตามในคุณลักษณะของผู้นำ ว่ามีความน่าเสน่ห์หา มีบารมี มีความเชื่อมั่นและมีอำนาจ ส่วนการใช้อิทธิพลจากพฤติกรรมผู้นำ (Idealized Influence Behavior) นั้นหมายถึง

พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึง ค่านิยมความเชื่อ ไหวพริบ และความเฉลียวฉลาดของผู้นำในการปฏิบัติงาน (Hoy & Miskel, 2008, p. 447)

แนวคิดคลาสสิกเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไปข้างต้น ยังคงมีการศึกษากันอยู่อย่างต่อเนื่องจนปัจจุบัน เนื่องจากองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำยังสามารถอธิบายประสิทธิผลการนำไปได้ในระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเป็นพลวัต คำถามสำคัญคือ แบบภาวะผู้นำใดที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอภาวะผู้นำอีกรูปแบบหนึ่ง ที่ทวีความสำคัญมากขึ้นและมีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง นั่นคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน (Fullan, 2003, p. 13) ที่ได้ยกคำกล่าวของเจมส์ กลิคส์ (James Gleick) ที่ได้ให้ทัศนะไว้ว่า “The More Complex Society Becomes and the More we Experience Rapid, Unpredictable, Nonlinear Change in Our Organizations and Our World, The More Sophisticated Leadership Must Become” กล่าวคือ “ยิ่งสังคมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เราก็ยิ่งประสบกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ไม่เป็นเส้นตรง ไม่สามารถทำนายหรือคาดเดาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือโลกของเราได้ และก็ยังต้องอาศัยผู้นำที่มีความรอบรู้และประสบการณ์ลึกซึ้งมากขึ้นเช่นกัน” จากคำกล่าวของเจมส์ กลิคส์ จากหนังสือ “อัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงเกือบทุกสิ่ง” (Laster: The Acceleration of Just About Everything) ที่ฟูลแลนได้นำมากล่าวอรรถาธิบายในหนังสือ “การนำภายใต้วฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง: แนวทางฝึกปฏิบัติส่วนตัว” (Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook) เป็นจุดเริ่มต้นของการตอบคำถามดังกล่าวข้างต้นได้เป็นอย่างดี หากจะนำแนวคิดของฟูลแลนมาตอบคำถามดังกล่าว อาจจะต้องพิจารณาสถานการณ์ที่บีบบังคับให้ต้องเลือก (Dilemma) สองประการ กล่าวคือ ล้มเลิกที่จะปฏิบัติหากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและนำไปสู่ความล้มเหลว หรือตัดสินใจปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ภายใต้เงื่อนไขที่มีความซับซ้อนวุ่นวาย (Chaos) อย่างเท่าทันวิกฤติการณ์ ซึ่งในทฤษฎีของนักวิจัยเห็นว่า หากเราเข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เราจะสามารถสร้างอิทธิพลเหนือการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แม้ไม่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งหมด ดังนั้นท่ามกลางกระแสของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง แนวคิดของฟูลแลน ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบ 5 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Five Components of Change Leadership) เป็นหลักในการอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของฟูลแลน แนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอันจะเชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ฟูลแลน (Fullan, 2003, p. 3) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปัจจุบัน มีลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงการลู่เข้าหากันในทางทฤษฎี ตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้

และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้นำเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ เขาเชื่อว่ากรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่นำเสนอ เป็นแนวคิดใหม่ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถนำท่ามกลางเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าอดีตที่ผ่านมา กรอบแนวคิดดังกล่าวนำเสนอได้ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน (Fullan, 2003, p. 3)

จากภาพที่ 2 พบว่า แนวคิดที่นำเสนอ มีความสัมพันธ์กับแนวคิดที่เขาเคยนำเสนอไปแล้ว ก่อนหน้าในหนังสือ “Leading in a Culture of Change” เพียงแต่เพิ่มเติมองค์ประกอบบางส่วนเข้ามา เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปในทิศทางบวก (Fullan, 2003) กล่าวคือ ด้านผู้นำ (leader) จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ ภายใต้การขับเคลื่อนโดยอาศัยความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความหวัง (Hope) และพลังขับเคลื่อน (Energy) ที่ประกอบไปด้วย 1) เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำโดยความตั้งใจ (Intention) ที่จะสร้างชีวิตเชิงบวก ให้แก่เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Inevitable) ทั้งนี้เพื่อให้การนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผล เป้าหมายดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำองค์กรทุกแห่งไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว 2) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เป้าหมายเชิงจริยธรรมที่กล่าวไปข้างต้นหากปราศจากความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงอาจนำไปสู่ความยุ่งยากลำบาก ซึ่งความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญตามแนวคิดของฟูลแลน ประกอบไปด้วย 3) การสร้างความสัมพันธ์

(Building Relationship) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงประการหนึ่ง คือ การสร้างความสัมพันธ์ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเลิศ ระหว่างคนและกลุ่ม

4) การสร้างและแบ่งปันความรู้ (Creating and Sharing Knowledge) และ 5) การสร้างจุดเชื่อมต่อ (Coherence Making) กล่าวคือ ในสังคมแห่งองค์ความรู้ ผู้นำต้องสร้างและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร พูลแลนได้อธิบายถึงความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างองค์ประกอบทั้งสามที่กล่าวไปข้างต้น กับองค์ประกอบที่สี่ คือ การสร้างและแบ่งปันความรู้ไว้ว่า ประการแรก บุคคลจะไม่สนใจในการแบ่งปันความรู้ หากเขาปราศจากจริยธรรมบางประการ ที่สร้างพันธะในการทำงานร่วมกัน ประการที่สอง บุคคลจะไม่แบ่งปันความรู้ หากปราศจากการรับรู้ถึงพลวัตของการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ ประการสุดท้าย ข้อมูลที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน จะทำให้สารสนเทศขาดความพอดี กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเปลี่ยนสารสนเทศไปสู่ความรู้ เป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ซึ่งพันธะผูกพันของสมาชิก (Member Commitment) จากภาพที่ 4 แสดงให้เห็นว่า การขับเคลื่อนสมาชิกของผู้นำ โดยการสร้างพันธะผูกพัน หมายถึง การที่ผู้นำและสมาชิกปรับความคิดเห็นเข้าหากันภายในกลุ่ม ซึ่งในประเด็นดังกล่าว อาร์กิริส (Argyris, 2000) ได้เสนอแนะว่าพันธะผูกพันของสมาชิก ประกอบไปด้วย พันธะผูกพันภายนอกและพันธะผูกพันภายใน (Commitment External/ Internal) โดยพันธะผูกพันภายนอก หมายถึง การกระตุ้นจากการจัดการเชิงนโยบายและการปฏิบัติที่ทำให้สมาชิกบรรลุผลสำเร็จของงาน ส่วนพันธะผูกพันภายในได้รับอิทธิพลจากพลังขับเคลื่อนของสมาชิกในการบรรลุผลสำเร็จของงาน โดยมีผลรางวัลตอบแทน นอกจากนี้แล้ว อาร์กิริส ยังสรุปอีกว่า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขั้นตอนการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เมื่อนั้นพันธะผูกพันที่ดำรงอยู่ก็คือ พันธะผูกพันภายนอกนั่นเอง พันธะผูกพันของสมาชิกในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Result) ซึ่งผลลัพธ์จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและพันธะผูกพันของสมาชิกคือ เกิดสิ่งที่ดีมากขึ้นและเกิดสิ่งที่ไม่ดีลดน้อยลง ในบริบททางธุรกิจ สิ่งที่ดี หมายถึง ความเจริญงอกงามทางเศรษฐกิจ ความพึงพอใจของลูกค้า (More Good Things Happen, Fewer Bad Things Happen) พนักงานตลอดจนทุกฝ่ายมีสำนึกในการสร้างสิ่งที่มีคุณค่าให้แก่สังคม ในบริบทของโรงเรียน สิ่งที่ดี หมายถึง นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ครูมีคุณภาพมากขึ้น ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมมากขึ้น ตลอดจนพฤติกรรมการใช้เวลากับการเรียน ความพึงพอใจและความกระตือรือร้นที่มุ่งสู่ความก้าวหน้าของนักเรียน และในขณะเดียวกัน สิ่งเลวที่ลดลงในทั้งสองบริบท ก็คือ ความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงลดลงพนักงานที่ไร้สมรรถภาพ ลดลง งานที่แตกกระจายเป็นส่วน ๆ ไร้งานการประสานงานลดลง ตลอดจนความพยายามและทรัพยากรที่สูญเปล่าก็ลดลงเช่นกัน (Fullan, 2003)

กล่าวโดยสรุป หากจะวิพากษ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของฟูลเลนที่กล่าวไปทั้งหมด ตามทฤษฎีของผู้วิจัยเห็นว่า น่าจะเหมาะสมกับการนำทามกลางการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) และการสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) ที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต จากการบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ จากการเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสังขรณ์ที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดขึ้นมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากขึ้น ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด ซึ่งดาฟท์ (Daft, 2002, pp. 371-375) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) และผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) โดยผู้นำแบบผู้รับใช้ควรเป็นรูปแบบที่นำมาใช้ในการบริหารงานยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นรูปแบบการทำงานด้วย การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทำให้องค์การมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอน และเนื้อหาของการทำงานยังเปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกาย กลายเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากกว่า ดังนั้นในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย ดังรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไปนี้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ในปัจจุบันแนวคิดและทฤษฎีของ Servant Leadership ได้รับความนิยมและมีแพร่หลายในต่างประเทศ สำหรับในประเทศไทยนั้นได้มีงานเขียนที่กล่าวถึงแนวคิดนี้อยู่บ้างแต่ไม่มากนัก โดยใช้คำในภาษาไทยว่า “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้” และแนวคิดดังกล่าวไม่ใช่เรื่องของการรับใช้ผู้อื่นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของหลักการทำงานเป็นทีม หลักพฤติกรรมที่เอาใจใส่ผู้อื่น หลักการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม หลักการสนใจต่อความก้าวหน้าและเติบโตของผู้ตามและในขณะเดียวกันก็ให้ความสนใจต่อการเติบโตขององค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่อยู่ภายใต้แนวคิดของ Servant Leadership ทั้งสิ้น ดังรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่จะนำเสนอต่อไปนี้

ความหมายภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คำว่า ผู้รับใช้หรือผู้บริการ และคำว่า ผู้นำ มีความหมายตรงข้ามกัน เมื่อคำทั้งสองคำ ถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์และเปี่ยมไปด้วยความหมายอาจดูขัดแย้ง แต่กลับพบว่า สามารถไปด้วยกันได้ด้วยเหตุนี้ เมื่อคำทั้งสองคำ ผู้รับใช้หรือผู้บริการ และผู้นำ ถูกนำมาใช้ร่วมกัน จึงก่อให้เกิดความคิดที่ดูเหมือนเป็นไปไม่ได้แต่ก็เกิดขึ้นได้จริง นั่นคือ แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้นั่นเอง (Spears, 2004)

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1970) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ว่าหมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้อาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (Foresight) การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรม รวมถึงการมอบอำนาจด้วย

ออทรี (Aultry, 2000 cited in Spears & Noble, 2000, p. 78) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Being Useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (Being a Resource) ความรับผิดชอบของผู้นำคือ การทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือ ผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากรเป็นผู้บริการซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อบรรลุเป้าหมาย และเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน

เพจ และหว่อง (Page & Wong, 2000 cited in Nwogu, 2004, p. 2) นิยามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง การรับใช้ให้บริการผู้อื่น โดยเป็นการลงทุนด้วยพัฒนาและชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น เพื่อผลกำไรด้านการประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

ดาฟท์ (Daft, 2002, p. 214) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือ การช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ

ยูกัล (Yukl, 2002, p. 404) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ว่า เป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น จลาคขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

สเปียร์ส (Spears, n.d. cited in Nwogu, 2004, p. 132) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของ ศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีม และการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน

ลอบ (Laub, 2004, p. 121) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง การเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำ เพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกัน ของแต่ละคน

ภาวัฒน์ พันธุ์แพ (2546, หน้า 59) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผู้ที่เน้นการรับ ใช้บุคคลและสังคม เป็นผู้สร้างองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรมซึ่งถือเป็นหลักในองค์การ สิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่เสียสละ มีคุณธรรมสูง ประพฤติปฏิบัติตนให้ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น ๆ ไว้วางใจผู้ตาม ทำให้สัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีขึ้น

สภาการศึกษาทอติกแห่งประเทศไทย (2547, หน้า 94) กล่าวว่า การรับใช้เป็นหัวใจ ของการศึกษาทอติก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา และครูต้องเป็นแบบอย่างของผู้ที่มีคุณธรรม และ อุทิศตนรับใช้ซึ่งกันและกัน นำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา ด้วยความมีน้ำใจ ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง

สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง (2549, หน้า 33-35) กล่าวว่า คุณลักษณะและ พฤติกรรมของผู้นำแบบรับใช้ควรมีดังนี้ เป็นผู้ฟังที่ดี เป็นผู้มีความอดทนต่อสภาพการณ์กดดัน มีลักษณะไว้วางใจ สามารถแก้ไขปัญหาคิด สามารถจูงใจบุคลากร เป็นนักฝัน มีความมุ่งมั่น กระจาย อำนาจและการตัดสินใจ เป็นนักประสานงาน เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ และมีจิตวิทยา

บังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 6) ได้นิยามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของ บุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์การ และเป็น บุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด

พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550, หน้า 21) นิยามของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ว่าเป็นพฤติกรรม การให้บริการเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามเป็นอันดับแรก เพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคล เหล่านั้น โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

ดวงทอง สรประเสริฐ (2550, หน้า 393-395) กล่าวว่า ผู้นำแบบรับใช้คือ หลักปรัชญา เดียวกับพระเยซูเจ้า ผู้ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นแบบอย่างของผู้นำเพื่อการรับใช้ที่ทุ่มเท และทรงประสิทธิภาพ สูงสุดการเป็นผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพคือสิ่งที่ต้องเริ่มจากภายใน

พสุ เศษะรินทร์ (2551) ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้นั้นแตกต่างจากผู้นำที่คำว่าผู้รับใช้ในที่นี้ก็คือ การรับใช้ต่อคนใน โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้คนในองค์กรได้มีการพัฒนาอย่างเต็มที่ที่สามารถทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ จะต้องจัดอุปสรรค ขวากหนามต่างๆ ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรไม่สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย (2551, หน้า 42) กล่าวถึง อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกคือ การรับใช้ที่ไม่สามารถหาสิ่งใดทดแทนได้ แต่ยังเป็นการรับใช้สังคมด้วย ทุกวันนี้เราต่างได้ยินได้ฟังเสียงร้องจากโลกให้มนุษย์เรามีความเอื้ออาทรต่อกัน แต่ในขณะเดียวกันเราก็เห็นรูปแบบใหม่ ๆ ของอัตตานิยมเพิ่มขึ้นทุกวัน สังคมควรเรียนรู้จากโรงเรียนคาทอลิกว่า เป็นไปได้ที่จะสร้างชุมชนที่แท้จริงได้โดยอาศัยความร่วมมือกัน ได้มาซึ่งความดีส่วนรวมในสังคมหลากหลายในปัจจุบัน รับใช้ด้วยความรัก และความสุภาพอ่อนน้อมด้วยการสร้างหลักประกันว่า พระศาสนจักรจะต้องปรากฏอยู่ในการศึกษาเพื่อประโยชน์สุขสำหรับทุกคนในสังคม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงาน เพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน รับใช้ความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัว เห็นคุณค่าของผู้อื่นพัฒนาผู้อื่น สนับสนุนให้คนในองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ประกอบด้วย คุณลักษณะ 10 ประการ คือ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การกระตุ้นหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชน

กระบวนการพัฒนากับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมาก จากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสังขรณ์ที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลงคำถามที่เกิดขึ้นมากก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างบุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำก็คิดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้ง ๆ ที่เขามีศักยภาพก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามครรลองคลองธรรม ดังนั้นผู้นำที่ดีที่จะต้องขจัดกฎเกณฑ์ ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจาก

ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิดหากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว ดาฟท์ (Daft, 2005, pp. 371-375) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เชื้อยา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น
2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือ จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตาม เป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น
4. ผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ให้บริการผู้ตาม

แนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ เริ่มนำมาใช้ในปี ค.ศ. 1970 โดยโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 203) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ขึ้นมา ซึ่งมีแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮร์แมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มิ้น้ำใจ และให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสนำไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้นได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้ น่าจะมีตัวตนจริง

ยูล์ (Yukl, 2002, p. 404) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำแบบผู้รับใช้ อันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง หนุนถนอม ปกป้อง

และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น จลาคขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ดียิ่งกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอทำให้เกิดผู้นำแบบผู้รับใช้มากยิ่งขึ้นในสังคม

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 13) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ กรีนลีฟ ได้เขียนกระบวนการทัศนคติของผู้นำแบบผู้รับใช้ เขาเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในนำไปสู่ความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้จะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความ ต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบผู้รับใช้ จึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้ โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำแบบผู้รับใช้และเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้ว ทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น จลาคมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ (Spears, 1995, p. 4)

แหล่งที่มาของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถค้นพบได้จากหลายแหล่งในพระคัมภีร์ เช่น New American Bible อ้างถึงคำว่า “ผู้รับใช้” (Servant) “การบริการ” (Service) และ “รับใช้” (Serve) ในพระวรสารที่เขียนโดยนักบุญลูกา กล่าวถึงพระเยซูกล่าวว่า “เราอยู่ท่ามกลางท่านดั่งผู้รับใช้” พระวรสารซึ่งนิพนธ์โดยนักบุญจอห์น กล่าวถึงพระเยซูแสดงถึงความสำคัญของการรับใช้ โดยการล้างเท้าสาวกทั้ง 12 คน ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะกลับตาลปัตรจากผู้นำแบบดั้งเดิม เขาจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเองให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือสนองความต้องการของผู้อื่นนั่นเอง ดาฟท์ (Daft, 2005, pp. 375-379) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ จะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละ และไม่หวัง

ผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์กร เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เท่าที่องค์กรจะมอบหมายงานให้ทำ

ผู้นำแบบผู้รับใช้พร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำแบบผู้รับใช้จะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง

ผู้นำแบบผู้รับใช้จะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเอง เพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม ดาฟท์ (Daft, 2005, pp. 523-525) กล่าวว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์กร และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเหนือ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต เป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการ ซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหารกรีนลีฟ (Greenleaf, 1998, p. 4) กล่าวว่า “รูปแบบของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ”

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบังคับจิตใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้น (Healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (More Autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น (More Service to Others) (Greenleaf, 1998, p. 110)

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำทางจริยธรรม (Ethical Leadership) โดยการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายรวมถึงการทํานุบำรุง (Nurturing) การปกป้อง (Defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม (Empowering) ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เติบโตและก้าวหน้า และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนหยัดในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตาม และผู้นำต้องมีความสุจริต (Honest) และเปิดเผย (Open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม แล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา (Yukl, 2002, p. 404)

ทางด้านศูนย์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กรีนลีฟ (The Greenleaf Centre for Servant - Leadership, 2004) ระบุว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีค่านิยมที่สำคัญ 5 ประการ อันได้แก่ 1) การรับใช้ ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่ารับใช้ผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข กล่าวคือ ผู้นำจะรักและรับใช้ผู้อื่น ผู้นำจะต้องการรับใช้เพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นเจริญงอกงาม 2) การนำ ผู้นำตระหนักว่าคนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุม บังการ 3) การให้คุณค่ากับอติสรภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุม บังการ 4) การเชื่อในพรสวรรค์ความสามารถพิเศษ และความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ชื่นชมจุดเด่น และมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้พรสวรรค์ของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่ และ 5) การสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเยียวยาและการเรียนรู้ว่าเปรียบเทียบและการเรียนรู้ว่าเปรียบเสมือนพรสวรรค์ที่มีประโยชน์และจำเป็นต่อมวลมนุษยชาติ ผู้นำจะทำตนเป็นแบบอย่างและหาวิธีการที่จะนำองค์กรและผู้อื่นให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเยียวยา และกระบวนการเจริญงอกงามด้วย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติวิธีทางของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและภาวะผู้นำ ในทุกแห่งหนของสังคมกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการพัฒนาการทำงานเข้ากับความสำเร็จส่วนบุคคล (Personal Growth) และความสำเร็จทางจิตวิญญาณ (Spiritual Growth) เป็นการแสวงหาการรวมองค์ประกอบพื้นฐานที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับการบริการผู้อื่น การปฏิบัติดังกล่าวแม้ดำเนินไปอย่างเชื่องช้า แต่ทว่ายังรากลึกแก่สังคม จนในที่สุดโรเบิร์ต เค. กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf) ที่เปรียบเทียบ

เสมือนผู้เจียรไนความคิดในการเชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการให้บริการจึงค้นพบหัวใจสำคัญ นั่นคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน (The Great Leader Must Serve Others First) (Spears, 1995)

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นกฎธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง ความคิดของภาวะผู้นำแบบนี้เป็นสิ่งพื้นฐานที่เกิดจากใจ ซึ่งหาไม่ได้จากภายนอกและไม่ใช่ว่าเรื่องยากในการจะยอมรับ อำนาจของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะมาจากภายในตัวบุคคล เป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (Inside - Out) (Covey, n.d. cited in Lawrence, 2002, p. 3) การที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงนั้น สิ่งหนึ่งที่ใช้ได้ผลเสมอ คือ การดำเนินชีวิตตามหลักการ เพราะหลักการเป็นสิ่งสากลเป็นสิ่งที่เป็นอย่างจริงโดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลา หรือสถานการณ์ที่ใด ๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลง อยู่เหนือวัฒนธรรม มีอยู่ในทุกศาสนาและปรัชญาหลัก ๆ ของโลก และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ดังนั้นแม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงเพียงใด แต่หากบุคคลหรือองค์การดำเนินไปบนพื้นฐานของหลักการแล้วก็จะสามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวงได้ อีกทั้งสามารถนำพาตนเองหรือองค์การให้มุ่งสู่ความมีประสิทธิผลและความยิ่งใหญ่ได้ (คณัย จันทรเจ้าฉาย, 2548, หน้า 34)

หลักการของความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อรับใช้ผู้อื่นก่อน มีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของศาสนาต่าง ๆ เช่น สอดคล้องกับคำสอนของพุทธศาสนาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เสียสละ การให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคริสต์ศาสนาที่กล่าวในเรื่องของความสุภาพ ดังคำอธิบายที่ว่า สืบเนื่องจากความเข้าใจที่ว่ามนุษย์มีธรรมชาติที่อ่อนแอ เกิดจากพวงรูปดิน ความสุภาพหรือการถ่อมตนจึงเป็นการยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ความสุภาพ หมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิต มนุษย์มีหน้าที่รับใช้พระองค์และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิดและถ่อมตน ดังเช่นพระเยซูผู้เป็นเจ้ารับใช้ ไม่ได้เป็นฝ่ายให้ผู้อื่นรับใช้แต่มาเพื่อรับใช้พระองค์ ทรงสอนบรรดาสาวกให้รับใช้เหมือนกับที่พระองค์ได้ทรงกระทำ โดยทรงล้างเท้าแก่สาวกขณะที่รับประทานอาหารมื้อสุดท้ายแล้วสอนให้สาวกเหล่านั้นล้างเท้ากันและกัน พระองค์ทรงสอนว่า ผู้ใดยกตัวขึ้นจะถูกเหยียดลง ผู้ใดถ่อมตัวลงจะถูกยกให้สูงขึ้น (Daft, 2002, p. 214)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาให้ผู้ตามได้เกิดการเรียนรู้และเจริญงอกงาม การสร้างจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน (Laub, 2004, p. 3) และการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Autry, 2000 cited in Spears & Noble, 2000, p. 34) เป็นแนวทางเดียวกันกับหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวอกเห็นใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้

ในสามัคคี เป็นหลักการของการสงเคราะห์ มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้และให้บริการการกระทำความดีเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำ อันประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตา โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เด่นชัดในหลักปฏิบัติของท่านหรือการให้ ที่หมายความเอื้อเพื่อแผ้วถาง การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน และอตถจริยา เป็นการประพุดติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญ สาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม (จิรพัฒน์ อุดมผล, 2548, หน้า 66)

เช่นเดียวกับหลักธรรมทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้นำทุกระดับอันประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจจาคะ อาชวระ มัทวะ ตปะ อักโกระ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สอดคล้องกับหลักปฏิบัติเรื่อง ทานที่เป็นเรื่องของการให้ แบ่งปันแก่ผู้อื่น กล่าวคือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากผู้อื่น เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสงเคราะห์อนุเคราะห์ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี ปริจจาคะ บำเพ็ญด้วยเสียสละสามารถเสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ของตน เพื่อประโยชน์สุขของสมาชิกและความสงบเรียบร้อยของกลุ่มหรือชุมชน อาชวระการปฏิบัติภาวะด้วยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ ไร้มายา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงผู้อื่น และอวิโรธนะ ไม่ปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรมอันถือประโยชน์สุข ความดีงามของกลุ่มหรือสังคมและผู้อื่นเป็นที่ตั้ง สิ่งใดที่ผู้อื่นปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดฉกั้น การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรมเพื่อประโยชน์สุขของผู้ตามก็ไม่ขัดขวาง สถิตมั่นในธรรมทั้งส่วนบุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมที่ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครองตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามที่ดี ไม่ประพฤติก่อให้เกิดอันคลาดวิบัติไป (พระพรหมคุณาภรณ์, 2548, หน้า 34)

หลักธรรมของทศพิธราชธรรมนี้สอดคล้องกับการกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต (Laub, 2004, p. 4) การเสียสละ การไม่ใช้อำนาจตามตำแหน่งบังคับผู้ที่อยู่ใต้อำนาจ และการยืนยันทนในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง (Yukl, 2002, p. 404) ด้วยเหตุนี้ การปฏิบัติตามหลักการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จึงไม่ได้เหมาะสำหรับวัฒนธรรมตะวันตกที่นับถือคริสต์ศาสนาเท่านั้น แต่ในประเทศไทยซึ่งมีพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ การปฏิบัติตามหลักการของภาวะผู้นำแบบนี้จึงมิได้แตกต่างไปจากหลักปฏิบัติของสังคมไทยแต่อย่างใด โดยเฉพาะความสอดคล้องกับหลักธรรมสำหรับผู้นำหรือผู้ปกครอง

นอกจากนี้ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ยังสามารถมีผลต่อสังคม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้งให้บริการและนำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม สำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบพื้นฐานในการให้บริการผู้อื่นอยู่เสมอ และจะคอยกระตุ้นให้มองหาโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง แล้วผลลัพธ์ที่ได้ระหว่างการสับเปลี่ยนบทบาทไปมาระหว่างการนำและการตามนี้จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น

ด้วยเหตุนี้ หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีบทบาทมากขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถแบ่งแนวทางการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เป็นปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักการปฏิบัติในองค์กร 2) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการในองค์กร 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและองค์กรธุรกิจ (Spears, 2004)

4. องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

จากองค์ประกอบหลักดังกล่าวจะนำเสนอแนวคิดหรือทัศนะของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ดังนี้ (Greenleaf, 2002, pp. 21-61)

4.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในทัศนะของกรีนลีฟ (Greenleaf) สเปียร์ส และลอเรนซ์ (Spears & Lawrence) และเพจ และหว่อง (Page & Wong) จากการพิจารณาแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1991, pp. 4-7; 2002, pp. 5-8) ในงานเขียนต่าง ๆ แล้วในปี ค.ศ. 1995 และ 1998 ลาร์รี่ ซี. สเปียร์ส (Larry C. Spears) ผู้บริหารสูงสุดของศูนย์โรเบิร์ต เค. กรีนลีฟ สำหรับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (The Robert K. Greenleaf Center for Servant - Leadership) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 10 คุณลักษณะ (Spears, 2002, pp. 5-8; 2004, p. 77) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสเปียร์ส และลอเรนซ์ (Spears & Lawrence, 2004, pp. 5-8; Greenleaf, 2002, pp. 21-61; Page & Wong, 2003, pp. 15-16) ดังต่อไปนี้

4.1.1 การฟัง (Listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำ คือทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่มและทำให้เจตนารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจน อีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ดี

4.1.2 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำางานที่ยอมรับไม่ได้

4.1.3 การเยียวยารักษา (Healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกข์ระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้ก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

4.1.4 การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้แข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งปดอบใจแต่กลับเป็นสิ่งปลุกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่งปดอบใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

4.1.5 การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร มุ่งที่จะทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อย่างชัดเจน ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.6 การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดวันต่อวัน

4.1.7 การมองการณ์ไกล (Foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

4.1.8 ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship) Stewardship เป็นการสร้างองค์การให้ได้รับความเชื่อมั่นสำหรับประโยชน์ต่อสังคม (Block, n.d. cited in Page & Wong, 2003) กรีนลีฟ

ได้เสนอทัศนะว่าองค์กรเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กรให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแลที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

4.1.9 อุทิศตนเพื่อการพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุก ๆ คนในองค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

4.1.10 การสร้างชุมชน (Building Community) ความสำคัญการสร้างกลุ่มของผู้นำแบบผู้รับใช้ได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำแบบผู้รับใช้มุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์กร โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์กรอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

4.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในทัศนะของเออร์วิง (Irving) จากแนวคิดที่เป็นการริเริ่มของกรีนลีย์ ต่อมาผู้วิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่พยายามศึกษาเพื่อระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อย่างเป็นระบบ เออร์วิง (Irving, 2005, p. 3) จึงได้รวบรวมคุณลักษณะหรือองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งเป็นความหมายเชิงปฏิบัติของการภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Operational Themes of Servant Leadership) ที่มีผู้จำแนกไว้หลายแนวคิด ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1990 จนถึงปี ค.ศ. 2003 ได้แก่ กราแฮม (Graham, 1991 cited in Irving, 2005, p. 3) แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำเป็น 2 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) และการมีศีลธรรม (Moral) บูเชน (Buchen, 1998 cited in Irving, 2005, p. 3) ได้แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประการ คือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Self - Identity) ความสามารถในการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Capacity for Reciprocity) การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Builders) และการมุ่งอนาคต (Preoccupation with the Future) ฟาร์ลิงก์ (Farling, 1999 cited in Irving, 2005, p. 3) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การมีอิทธิพล (Influence) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความไว้วางใจ (Trust) และการให้บริการ (Service) ลอบบ (Laub, 1999 cited in Irving, 2005, p. 3) ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ 6 ประการ คือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Valuing People) การพัฒนาผู้อื่น (Developing People)

การสร้างชุมชน (Building Community) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Displaying Authenticity) การมอบภาวะผู้นำ (Provides Leadership) และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Shares Leadership) รัสเซลล์ (Russell, 2001 cited in Irving, 2005, p. 3) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะ 8 ประการ คือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความเชื่อมั่น (Trust) การให้บริการ (Service) การเป็นตัวอย่างที่ดี (Modeling) การเป็นผู้ริเริ่ม (Pioneering) การเห็นคุณค่าผู้อื่น (Appreciation of Others) และการมอบอำนาจ (Empowerment) แพทเทอร์สัน (Patterson, 2003 cited in Irving, 2005, p. 3) จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเป็น 7 ประการ คือ ความรัก (Love) ความถ่อมตน (Humility) ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) วิสัยทัศน์ (Vision) ความไว้วางใจ (Trust) การมอบอำนาจ (Empowerment) และการให้บริการ (Service) และ เดนนิส (Dennis, 2004 cited in Irving, 2005, p. 12) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership Factors) ไว้ 5 องค์ประกอบ คือ ความรัก (Love) การมอบอำนาจ (Empowerment) วิสัยทัศน์ (Vision) ความถ่อมตน (Humility) และความเชื่อมั่น (Trust) ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า มีทั้งจุดเหมือนและแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละแนวคิดก็มีการอธิบายภาวะผู้นำโดยเน้นที่องค์ประกอบของตน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกคุณลักษณะและองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามแนวคิดของเออร์วิงดังกล่าว พบว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ต่างยืนยันผลของ Organizational Leadership Assessment (OLA) ที่สร้างโดย ลอบ (Laub, 2004; Joseph & Winston, 2005) ดังนั้น เขาจึงได้นำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 6 ด้านของลอบ (Laub) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในงานวิจัยของเขา ซึ่งมีความสอดคล้องและครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ประกอบด้วย การแสดงความน่าเชื่อถือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างชุมชน การมอบภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ

4.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในทัศนะของลอบ (Laub) ตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ปรากฏขึ้นในงานเขียนและมีการนำไปปฏิบัติ ในขณะนั้นยังไม่พบว่า มีการศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ แนวคิดที่ถือเป็นต้นแบบจากงานเขียนของกรีนลีย์ ก็ยังไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยรองรับ ดังนั้น ลอบ (Laub, 2004) จึงศึกษาวิจัยโดยการทบทวนวรรณกรรมและระบุลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ด้วยวิธีการเดลฟี (Delphi) ซึ่งเป็นการตรวจสอบโดยคณะผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวน 14 คน แล้วนำคุณลักษณะที่จำแนกได้ไปสร้างเป็นเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในระดับองค์กร (Organization Leadership Assessment: OLA) ที่ถือว่าเป็นแบบวัดที่มีความเชื่อมั่นจึงเป็นที่มาว่าจากผลการศึกษาวิจัยของลอบ ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ การแสดงตัวตนที่เป็นจริง การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น

การพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่ม การมอบภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี

4.3.1 การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display Authenticity) คือ การที่ผู้นำเปิดเผยและโปร่งใส โดยยอมรับในข้อจำกัดและข้อผิดพลาดของตน เปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ สร้างการสื่อสารแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อธิบายเหตุผลการกระทำตนได้และรับผิดชอบต่อผู้อื่น อีกทั้งผู้นำจะยอมรับบทบาทของการเป็นผู้เรียน โดยตระหนักรู้ตนเอง เปิดรับข้อมูลจากผู้อื่น เปิดตนเองเพื่อเรียนรู้จากผู้อื่น ยืดหยุ่น ประนีประนอม ประเมินตนเองก่อนตำหนิผู้อื่น เปิดรับคำวิพากษ์วิจารณ์และคำท้าทายจากผู้อื่น นอกจากนี้ผู้นำยังรักษาความซื่อสัตย์ โดยเป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ แสดงความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษามาตรฐานสูงทางจริยธรรม

4.3.2 การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value People) คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยนับถือผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น สนุกสนานไปกับผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีให้ผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตน โดยถือความต้องการผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตน แสดงความรักและความเมตตาต่อผู้อื่น และฟังผู้อื่นอย่างยอมรับและไม่ตัดสิน โดยเป็นผู้ฟังที่ยอมรับผู้พูด

4.3.3 การพัฒนาผู้อื่น (Develop People) คือ การที่ผู้นำจัดเตรียมเพื่อการเรียนรู้และการเจริญงอกงาม ซึ่งแสดงออกโดยจัดเตรียมโอกาสสำหรับผู้อื่นเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตัวเอง ใช้อำนาจและอำนาจบังคับบัญชาเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น สร้างสัมพันธภาพแบบที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต มองว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนา สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ นอกจากนั้นผู้นำยังเป็นแบบอย่าง โดยแสดงแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นแบบอย่างในการมีสมคูลของชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตาม รวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นสนับสนุนผู้อื่น และการพัฒนาผู้อื่นโดยการกระตุ้นสนับสนุน และแสดงความเชื่อมั่น

4.3.4 การสร้างชุมชน (Build Community) คือ การที่ผู้นำพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่นให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกโดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เชี่ยวชาญสัมพันธภาพที่ได้รับความกระทบกระเทือน อีกทั้งผู้นำยังทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม แสดงออกโดยอำนวยความสะดวกแก่การสร้างกลุ่มและทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการแยกตัวออกจากผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าในความแตกต่างของผู้คน ความแตกต่างในความสามารถ วัฒนธรรม และมุมมอง ที่แสดงออกโดยให้คุณค่าในความแตกต่างของแต่ละคน และให้โอกาสผู้อื่นได้มีรูปแบบ (Style) และการแสดงออกในแบบของตน

4.3.5 การมอบภาวะผู้นำ (Provide Leadership) คือ การที่ผู้นำสร้างภาพในอนาคต แสดงออกโดยมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต ใช้การหยั่งรู้และการมองการณ์ไกลเพื่อบ่งชี้ในสิ่งที่คาดไม่ถึง สร้างความหวังในสิ่งที่เป็นไปได้แก่ผู้อื่น รวมถึงการริเริ่มที่จะก้าวไปข้างหน้า แสดงออกด้วยการกระตุ้นความเล็งเห็น แสดงความกล้าหาญ เห็นคุณค่าในตนเอง ริเริ่มด้วยการก้าวไปข้างหน้า มีความรู้และทักษะเพื่อทำงานให้ลุล่วง และผู้นำจะทำเป้าหมายให้ชัดเจน แสดงออกโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการบอกทิศทางที่ดี และเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

4.3.6 การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share Leadership) คือ การที่ผู้นำร่วมแบ่งปันอำนาจ มอบอำนาจแก่ผู้อื่น แสดงออกผ่านการมอบอำนาจด้วยการแบ่งปันอำนาจ มีการควบคุมในระดับต่ำ ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการขู่บังคับ อีกทั้งยังมีการร่วมแบ่งปันสถานะทางตำแหน่งเกียรติยศ ซึ่งแสดงออกผ่านการถ่อมตน ไม่ส่งเสริมหรือยกย่องตนเอง นำโดยใช้อำนาจส่วนตนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง ไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศและความยอมรับจากการเป็นผู้นำ และไม่แสวงหาสถานะพิเศษหรือประโยชน์จากภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า จากองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของลอบ (Laub) ได้จำแนกพฤติกรรมออกเป็น 6 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสดงสิ่งที่เป็นจริงที่ผู้นำต้องปฏิบัติโดยตรงไปตรงมา ไม่เสแสร้ง มีความจริงใจและความซื่อสัตย์สุจริต การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การยอมรับว่าทุกคนมีคุณค่าในตัวเอง นำไปสู่การรับใช้ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น เมื่อผู้นำตระหนักว่าทุกคนมีคุณค่า มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความดีงามอันสูงสุด จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะกระตุ้นและพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่ม ไม่ใช่เพียงการร่วมมือในการทำงานเท่านั้น แต่ผู้นำยังมุ่งที่จะสร้างสัมพันธภาพของคนในกลุ่มหรือในทีมให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การมอบภาวะผู้นำ ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำของตนเพื่อรับใช้และให้สิ่งดี ๆ แก่ผู้อื่น เป็นการแสดงวิสัยทัศน์ การริเริ่มกระทำ และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จากนั้นผู้นำจึงร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น

4.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในทัศนะของแบล็ค (Black) บลัค (Black, 2007) ได้ทำการศึกษาเพื่อวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน (School Climate) โดยใช้แบบวัด OLA (Organization Leadership Assessment) ของลอบ (Laub) เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 6 ด้าน คือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Valuing People) การพัฒนาผู้อื่น (Developing People) การสร้างชุมชน (Building Community) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Displaying Authenticity) การมอบภาวะผู้นำ (Provides Leadership) และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างสำคัญระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียน

4.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในบริบทของไทย การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในบริบทของสังคมไทยยังมีไม่แพร่หลายนัก มีเพียงนักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยบางกลุ่มที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เช่น ภาวิณี พันธุ์แพ (2546, หน้า 54-56) ให้ทัศนะว่าในปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งชี้ให้เห็นสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดขึ้นตามมาคือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ดังนั้น แนวคิดในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมสามารถสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม โดยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ของดาฟท์ (Daft, 1999, pp. 375-379 อ้างถึงใน ภาวิณี พันธุ์แพ, 2546, หน้า 54-56) ไว้ 4 ด้าน ได้แก่

4.5.1 บริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น นอกจากนี้ จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานในองค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ทำ

4.5.2 รับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะรับฟังและยอมรับปัญหา ความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน

4.5.3 ทำตัวให้น่าเชื่อถือ ผู้นำแบบนี้จะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือไม่ดี จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือเป็นตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือนุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง

4.5.4 ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ตามค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ โดยจะเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2548, หน้า 3) ให้แนวคิดไว้ว่าโดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำแบบผู้รับใช้ทำในองค์การของตนคือ การอุทิศตนเพื่อที่สนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์การของตนมากกว่า

ที่จะคิดถึงผลประโยชน์ขององค์กร หรือมองที่คนที่ด้อยโอกาสมากที่สุด (Bottom Line) เป็นหลัก นอกจากนี้ยังพยายามพัฒนาพนักงานให้นำเอาความสามารถที่ดีที่สุดออกมาใช้ในการทำงานเพื่อช่วยทำให้เขาเหล่านั้นก้าวหน้า เดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ผู้นำแบบนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กรของตนอีกด้วย ซึ่งเขาได้นำเสนอแนวคิดของสเปียร์ (Spears) ที่นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ว่าประกอบด้วย 10 คุณลักษณะ ได้แก่ การสร้างชุมชน (Building Community) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) ความตระหนักรู้ (Awareness) การพิทักษ์รักษา (Stewardship) ความสามารถในการมองเห็นผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Foresight) ความสามารถในการมองปัญหาด้วยพันธกิจขององค์กร (Conceptualization) การชักจูง (Persuasion) การรับฟังอย่างจริงจัง (Listening) และการเยียวยา (Healing)

พสุ เดชะรินทร์ (2546, หน้า 4) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำที่เป็นผู้รับใช้หรือผู้ให้บริการ (Servant Leadership) ไว้ว่าเนื่องจากวิกฤติทางด้านผู้นำที่หลาย ๆ แห่งประสบอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะการได้ผู้นำที่นึกถึงแต่ตนเอง แทนที่จะได้ผู้นำที่นึกถึงผู้อื่นเป็นหลักตามแนวทางของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ซึ่งได้นำแนวคิดคุณลักษณะที่สำคัญของลาร์รี่ ซี. สเปียร์ (Larry C. Spears) ที่เป็น CEO ของ The Greenleaf Center for Servant - Leadership ซึ่งเป็นสถาบันที่ Robert Greenleaf ตั้งขึ้นมา โดยได้สรุปลักษณะสำคัญ 10 ประการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือ ประการแรกสุดคือ จะต้องมีความสามารถในการรับฟังอย่างจริงจัง (Listening) กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี และพร้อมที่จะรับฟังผู้อื่นอย่างจริงจัง โดยจะต้องเป็นผู้ที่สนใจและพร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถทำให้นุคคลอื่นรู้สึกอยากแสดงความคิดเห็นและเชื่อว่าเมื่อแสดงความคิดเห็นนั้นแล้ว จะเป็นที่ยอมรับจากตัวผู้นำเอง ผู้ที่อยากจะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leaders) จะต้องเริ่มจากการพัฒนาทักษะในการฟังก่อนและทักษะในการฟังนี้จะยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญ อันจะนำไปสู่ทักษะในด้านอื่น ๆ ที่จำเป็น คุณสมบัติประการที่สองคือ ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) ผู้ที่เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leaders) นั้นจะต้องมีความพยายามในการทำ ความเข้าใจผู้อื่น เนื่องจากบุคคลต่าง ๆ นั้น ต้องการให้เป็นที่ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคน โดยจะเข้าใจในปัญหาและความแตกต่างของแต่ละคน ในขณะที่เดียวกันผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leaders) ก็จะได้รับ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากผู้อื่น คุณสมบัติประการที่สามคือ การเยียวยา หรือความสามารถ ในการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) เนื่องจากบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรจะประสบกับปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ นานา และการนำไปสู่การบาดเจ็บ (ทางจิตใจ) ผู้นำจะเป็นบุคคลที่คนอื่นจะมองหา เมื่อประสบกับปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้น ให้กำลังใจและบำบัดรักษาผู้ที่มีปัญหาเหล่านั้น คุณสมบัติประการที่สี่ คือ

ความตระหนักรู้ (Awareness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักในตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากถ้าเราตระหนักและรู้จักตนเองเป็นอย่างดีแล้ว จะทำให้เรามองปัญหาต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบจากมุมมองต่าง ๆ ที่กว้างขึ้น นอกเหนือจากความตระหนักในตนเองแล้ว ผู้ที่เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leaders) ยังมีความตระหนักในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัว อยู่ตลอดเวลา อาจจะเรียกได้ว่าเป็นผู้ที่ตื่นอยู่ตลอดเวลาก็ได้ คุณสมบัติประการที่ห้า คือ ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมผู้อื่น (Persuasion) เนื่องจากผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leaders) จะไม่เน้นการสั่งการตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีแต่จะเน้นการเกลี้ยกล่อม หรือชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นด้วยและทำตาม แทนที่จะเป็นการบังคับบัญชา โดยจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำให้กลุ่มสามารถเห็นชอบในสิ่งเดียวกัน จะไม่บังคับให้ผู้อื่นเห็นด้วยหรือทำตาม แต่จะมีเหตุผลที่ชัดเจน และไม่สามารถปฏิเสธได้ที่ผู้อื่นเมื่อฟังแล้วจะปฏิบัติตาม ซึ่งคุณสมบัติในข้อนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leaders) มีความแตกต่างจากผู้นำที่มุ่งเน้นการบังคับบัญชา คุณสมบัติประการที่หก คือ ความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม (Conceptualization) ผู้ที่เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leaders) จะไม่มองภาพเป็นจุด ๆ หรือเป็นปัจจุบันเท่านั้น แต่จะมองสิ่งต่าง ๆ ในเชิงองค์รวม และไม่ได้มองเฉพาะสิ่งที่เป็นเป้าหมายในปัจจุบัน แต่จะมองภาพใหญ่และสิ่งที่ต้องการไปสู่ในอนาคต ผู้ที่เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leaders) จะไม่มองเฉพาะตนเองเท่านั้น แต่ยังพยายามกระตุ้นคนรอบข้างให้มองภาพใหญ่ในอนาคต คุณสมบัติประการที่เจ็ด คือ ความสามารถในการมองเห็นสิ่งที่จะเกิดในอนาคต (Foresight) ซึ่งจะค่อนข้างใกล้เคียงกับคุณสมบัติประการที่หก ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leaders) จะเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์หรือมองเห็นถึงแนวโน้ม หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งผลกระทบต่าง ๆ ของสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป คุณสมบัติประการที่แปดคือ การรับผิดชอบดูแล (Stewardship) เป็นความมุ่งมั่นของผู้นำในการเตรียมองค์การให้สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม คุณสมบัติประการที่เก้า ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเติบโต และพัฒนาของผู้อื่น (Commitment to the Growth of People) ผู้ที่เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leaders) นั้นจะทำทุกอย่างเท่าที่ทำได้ที่จะให้บุคคลอื่นในองค์การได้มีการเติบโตและพัฒนา คุณสมบัติประการสุดท้าย ได้แก่ การสร้างชุมชน (Building Community) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างลักษณะของชุมชนให้เกิดขึ้นภายในองค์การ ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leaders) เชื่อว่าองค์การควรจะดำเนินงานในลักษณะชุมชน และสร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะของชุมชนให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

บังอร ไชยเผือก (2550) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคatholicสังกัคคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้โรงเรียนคาทอลิกสังกัคคณะภคินีพระกุมารเยซู ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัคคณะภคินีพระกุมารเยซูใน เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร

โรงเรียนคาทอลิก ตามความคิดเห็นของครูโดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ระดับช่วงชั้น และเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยเฉพาะในด้าน คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้นั้น ได้ศึกษาองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002, pp. 21-61) 10 ด้าน ได้แก่ การรับฟังอย่างจริงจัง (Listening) ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การเยียวยา (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship) อุทิศตน เพื่องานพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) และการสร้างกลุ่มชน (Building Community)

พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550, หน้า 30-31) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยได้นำกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของลาบ (Laub) มาใช้เป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display Authenticity) การให้คุณค่าแก่เพื่อนร่วมงาน (Value People) การพัฒนาเพื่อนร่วมงาน (Develop People) การสร้างชุมชน (Build Community) การมอบภาวะผู้นำ (Provide Leadership) และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share Leadership)

จากความหมายขององค์ประกอบ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สรุปเป็นตาราง แจกแจงคุณลักษณะที่มีความถี่ ดังตารางที่ 3

จากตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การแจกแจงความถี่ข้างต้น สรุปว่า องค์ประกอบที่สำคัญมี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ การรับฟังอย่างตั้งใจ การเห็นอกเห็นใจ การเชี่ยวชาญรักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล การรับผิดชอบร่วมกัน การมุ่งมั่นพัฒนาคน และการสร้างชุมชน สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002, pp. 21-61) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การฟัง (Listening) หมายถึง การพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง เพื่อได้ยินเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตามแบบแผนแห่งความเป็นผู้นำ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตั้งใจพัฒนาทักษะแห่งการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถกำหนดเอกลักษณ์ (Identity) และเจตจำนง (Will) ของกลุ่มได้พวกเขาฟังคนอื่นอย่างตั้งใจ ฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้ผู้นำสามารถได้ยินเสียงภายใน (Inner Voice) ทำให้พวกเขาเข้าใจผู้อื่นว่าเขากำลังจะสื่ออะไร ทั้งทางร่างกาย ความคิดและจิตใจ การฟังเป็นความสามารถที่จะเงียบตัวเองและฟังด้วยใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดหรือทัศนคติใหม่ ๆ การฟังเช่นนี้เป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ความเข้าใจในสิ่งซึ่งอาจเป็นประโยชน์ที่แฝงอยู่ในคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่น ๆ เช่นกัน ควรทำอย่างไรเพื่อที่จะเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้น (Active Listener) พร้อมจะให้ความช่วยเหลือ และทำอย่างไรที่จะรู้และสามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้ ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การ บทบาทของผู้นำว่าเป็นการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร ช่วงเวลาที่สำคัญในการฟังเกิดขึ้นระหว่างการวางแผนการประชุมและการอภิปรายซักถามเกี่ยวกับแนวคิดใหม่ ๆ โดยการสะสมความรู้จากอดีต ปัจจุบันและอนาคตที่รับรู้ได้ ผู้นำก็จะผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ร่วมกับผู้นำแบบผู้รับใช้คนอื่น ๆ และตัดสินใจที่ท้ายสุดนำไปยังการสร้างประชาคมเดียวกันภายในองค์การ กรีนลีฟ (Greenleaf, 1997, p. 12) กล่าวว่า ข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนที่สุดผู้นำสามารถเข้าถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก็คือ การที่ผู้นำต้องถามตนเองว่าเขาฟังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงหรือไม่

สรุป คุณลักษณะการฟังตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การรับฟังอย่างตั้งใจ ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลาง สามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ การฟังอย่างตั้งใจ ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้อื่น สนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ฟังรายละเอียดของปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ปรีกษาผู้ร่วมงาน และพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวังก่อนการตัดสินใจ และการพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องหรือประเด็นปัญหาใด ๆ กับบุคลากรจนเข้าใจกัน

2. การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หมายถึง ผู้นำแบบผู้รับใช้ พยายามเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความตระหนักว่าคนทุกคนต้องการการยอมรับว่า เขามีความคิดเป็นของตัวเองและไม่มีใครเหมือน (Unique Spirit) ผู้นำต้องมีทัศนคติต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงานแม้ผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตามแต่โดยดูเพียงผลงานและการทำงานของเข แนวคิดสำคัญของความสามารถด้านนี้คือ ความปรารถนาที่จะมองสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่กำลังรุมล้อมเขาอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการได้รับการเคารพและเข้าใจในความไม่เหมือนกันของพวกเขา การเข้าใจในสถานการณ์ด้วยความรู้สึกเช่นนี้นำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบของผู้รับใช้ที่จะต้องมองให้เห็นความเป็นไปของสถานการณ์นั้นอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้เข้าใจว่าบทบาทของแต่ละคนมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างไร จากนั้นผู้นำมีหน้าที่ในการประเมินการกระทำต่าง ๆ ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร ทั้งนี้ต้องกระทำโดยปราศจากอิทธิพลครอบงำต่าง ๆ อันเกิดจากอารมณ์ หรืออคติ การฟังและการเข้าใจความรู้สึกหรือปัญหาของผู้อื่นเป็นแนวคิดที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นได้จากการที่พวกเขาพบปะพูดคุยกับคนอื่น ๆ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสุภาพและความเป็นปुरुชนของพวกเขา วิธีที่พวกเขาตอบสนองต่อสิ่งที่กำลังเป็นที่ถกเถียงหรือวิตกกังวลอยู่ในหมู่ชน วิธีที่พวกเขานำเสนองานอธิบายในสิ่งที่พวกเขาเชื่อเกี่ยวกับองค์การและเป้าหมายขององค์การ กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 32) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเข้าใจผู้อื่นคือการยอมรับเป็นผู้รับใช้ในฐานะผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอยู่เสมอ ต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ แต่ไม่ควรยอมรับความพยายามของบุคคลที่จะสร้างภาพของการเป็นคนดีในบางครั้ง บางครา และพยายามเข้าใจกิจกรรม พฤติกรรม และความตั้งใจของผู้อื่น กรีนลีฟ (Greenleaf, 1980, p. 47) กล่าวอีกว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ และต้องเป็นบุคคลที่ไม่ประนีประนอมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงออกภายนอกแต่พวกเราต้องมีการเข้าใจผู้อื่น และสามารถยอมรับความจำกัดของผู้เราได้บังคับบัญชาของตน

สรุป คุณลักษณะการเห็นอกเห็นใจตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของผู้อื่น การเข้าใจบุคคลมากกว่าเรียกร้องให้บุคคลมาเข้าใจตนเอง การเข้าใจปัญหาและให้กำลังใจบุคคลในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล การช่วยให้บุคคลารู้เท่าทันในอารมณ์แม้ในสภาวะการณ์ที่ตึงเครียด และการแสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยบุคคล

3. การเยียวยารักษา (Healing) หมายถึง การเรียนรู้ที่จะเยียวยารักษาเป็นพลังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และการประสมประสาน (Integration) ผู้นำแบบผู้รับใช้ มีพลังที่

จะเชี่ยวชาญรักษาตนเองและผู้อื่น จุดเด่นอีกประการหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ความสามารถในการรักษาตนเองและผู้อื่น การรักษาเริ่มจากภายในตัวตนของแต่ละคน และทันทีที่ความสมบูรณ์ของแต่ละคนถูกค้นพบ เขาผู้นั้นก็จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้ตระหนักว่าพวกเขาสามารถช่วยเหลือผู้ที่มีความเจ็บปวดทางด้านอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 27) ได้เขียนไว้ว่า มีบางอย่างแฝงอยู่ลึก ๆ ในการสนทนา/ การสื่อสารของผู้ที่กำลังเจ็บปวดและผู้นำ ซึ่งสิ่งนี้ควบคุมทิศทางในการสนทนาของเขาซึ่งเข้าใจได้ การแสวงหาความสมบูรณ์โดยครบถ้วนของตนเอง เป็นสิ่งที่พวกเขาแบ่งปันกัน ผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นผู้เชี่ยวชาญรักษาจากจิตวิญญาณตนเองต่อปัญหาส่วนตัวและแสดงภายในของผู้ตาม รวมทั้งปัญหาจากพลังต่าง ๆ ที่แบ่งแยกชุมชนที่เกิดจากผลขององค์การ คนจะทนทุกข์กับแผลส่วนตัวเป็นประจำซึ่งผู้นำแบบผู้รับใช้ สามารถเชี่ยวชาญรักษาได้อย่างสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามในบริบทของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การเชี่ยวชาญรักษาไม่เพียงแต่ดูแลสุขภาพเจ็บป่วยทางกาย แต่ช่วยรักษาผลเสียจากอารมณ์และจิตใจจากประสบการณ์ชีวิต (Lubin, 2001 cited in Black, 2007, p. 55) เป้าหมายของการศึกษาคือการพัฒนาเด็กทั้งตัวที่รวมทั้งความสามารถในการคิด ความสามารถทางกาย ทางอารมณ์และจิตใจ นักการศึกษาเป็นผู้เชี่ยวชาญรักษาเด็กอย่างสมบูรณ์ ผู้นำแบบผู้รับใช้มุ่งมั่นมองหาโอกาสเพื่อจะเชี่ยวชาญรักษาคนและชุมชนที่เขาอยู่เพื่อให้เป็นสังคมที่สมบูรณ์

สรุป คุณลักษณะการเชี่ยวชาญรักษาตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความเข้มแข็งทั้งสุขภาพทางจิตใจ และร่างกายปราศจากความกังวลต่าง ๆ ได้แก่ การแสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีความเมตตากรุณาและให้อภัยต่อผู้อื่น เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นแม้ไม่ได้อธิบายด้วยคำพูด ส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรพัฒนางานในหน้าที่ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำแก่บุคลากรและส่งเสริมให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ และยินดีให้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และปัญหาส่วนตัว

4. การตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง การตระหนักรู้ตัวเอง (Self - Awareness) ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้ มีความมุ่งมั่นตระหนักรู้ เช่น ความกลัว บางคนยังไม่รู้ว่าตัวเองมีความกลัวซ่อนอยู่ กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002, p. 37) ให้ข้อสังเกตว่า “การตระหนักรู้ไม่ได้เป็นเครื่องปลอบใจเรา ตรงข้ามมันแค่ทำให้เรารู้สึกว่าเราอ่อนแอ เพราะเราไม่ได้แสวงหาความปลอบใจ แต่ความตระหนักรู้ให้เราปลดปล่อย” การรู้ตัวและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้จักตัวเอง ทำให้ผู้นำมีความเข้มแข็งขึ้น กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 28) เชื่อมั่นว่า “การรู้ตัวไม่ได้ทำให้เกิดการปลดปล่อยประโลมบรรเทา ตรงกันข้าม กลับปลูกให้รู้สำนึกและระบกลน” การรู้ตัวเรียกร้องความเชื่อจากผู้นำ มันเป็นความเชื่อว่าผู้นำมีพลังและความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาและหาทางออกได้ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเรียนรู้ที่จะเอาชนะความกลัวของตนเอง พวกเขาต้องเรียนรู้ที่จะมีอิทธิพลเหนือความกลัวที่ฝังแน่นในองค์การ

การแสดงให้ เห็นว่ามีความเชื่อปรัมปรามากมายที่สามารถพบเห็นได้ในองค์กร เขายังอ้างถึงความจำเป็นในการที่จะต้องค้นหาให้พบว่าเป็นความเชื่อที่แสดงถึงการสมเหตุสมผลหรือความคิดที่ไร้สาระ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายหลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการตระหนักรู้ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีมุมมองของโลกกว้างไกล บุคลิกภาพตระหนักรู้มิใช่เป็นแค่ความรู้สึก แต่เป็นความเข้าใจถึงจริยธรรม ศีลธรรม และคุณค่าในตัวคน กรีนลีย์ (Greenleaf, 1977) สังเกตพบว่า ความตระหนักรู้มิใช่เป็นสภาพปกติอย่างมีความสุข แต่เป็นเรื่องที่ผู้นำรวบรวมการรับรู้เพื่อได้ข้อมูลสำหรับสถานการณ์ในอนาคต

สรุปคุณลักษณะการตระหนักรู้ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่ กล้ายอมรับในข้อจำกัดและความผิดพลาดของตน ตระหนักถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคน รับรู้ถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สร้างความตระหนักในการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ มากกว่าที่จะบังคับให้บุคลากรทำอย่างที่คุณเองต้องการ ชูใจให้บุคลากรตระหนักถึงจรรยาบรรณ คุณค่าของตนเองและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และใช้การติดต่อสื่อสารทุกวิถีทางเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion) หมายถึง ผู้นำแบบผู้รับใช้ ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการแสดงอำนาจบาตรใหญ่โดยอาศัยตำแหน่งในการตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้ พยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้อื่นมากกว่าบังคับให้อ่อนตามข้อนี้ทำให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนถึงผู้นำในแบบเก่าคือเผด็จการ และผู้นำแบบผู้รับใช้ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้นำตรวจสอบกลุ่มของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่นอีกประการของผู้นำแบบผู้รับใช้ก็คือ ความสามารถในการโน้มน้าวใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้ พยายามที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อมากกว่าที่จะบังคับ ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อในการโน้มน้าวและประสิทธิภาพของการสร้างมติที่เป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม กรีนลีย์ (Greenleaf, 1977) ผู้นำแบบผู้รับใช้โน้มน้าวใจของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทำให้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แตกต่างจากรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นอำนาจ กรีนลีย์ เสนอว่าการโน้มน้าวใจส่วนใหญ่เป็นกระบวนการที่ช้า รอบคอบ และยากลำบาก

สรุป คุณลักษณะการโน้มน้าวใจตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำ มิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม ได้แก่ ความสามารถในการพุดจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเต็มใจ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และ/ ประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ การสร้างความเห็นพ้องให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันแบบประชาธิปไตย การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้สติและความคิดในการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ให้ได้ผลดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ ความพยายามอย่างจริงจังในการเสนอความคิดที่ท้าทาย การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ และการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในการทำกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ

6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หมายถึง ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” (Dream Great Dreams) เป็นความสามารถที่จะเห็นถึงปัญหาหรือมองเห็นองค์การในแบบมโนวิสัย (Conceptualizing Perspective) หมายความว่า เขาก้าวหน้าไปกว่าการคิดแบบวันต่อวัน ผู้นำแบบผู้รับใช้พยายามแบ่งให้ออกว่า การคิดแบบวันต่อวัน และการสร้างมโนทัศน์นั้นต่างกันอย่างไร นอกจากนี้ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากทั้งแนวลึกและแนวกว้างนั้นหมายความว่า ผู้นำต้องมองให้ไกลเลยจากสภาพที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน การทะเยอทะยานในการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้เกี่ยวพันกับการขยายขอบเขตความคิดให้ไกลเลยจากสิ่งที่สนใจในปัจจุบันและความปรารถนาที่จะมองไปยังอนาคตรูปแบบ แนวคิดเช่นนี้สร้างหนทางนำไปสู่อนาคตและสื่อสารการผูกมัดตนเอง เพื่อความสำเร็จของอนาคตให้กับสมาชิกได้รู้และเข้าใจ กรีนลีย์ ได้นิยามคุณลักษณะของการสร้างมโนทัศน์ว่าเป็นความสามารถที่มองไกลไปกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละวันเพื่อพิจารณาประเด็นที่เกิดขึ้น การสร้างมโนทัศน์ของผู้นำแบบผู้รับใช้ ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้สร้างความสมดุลระหว่างวิสัยทัศน์ระยะยาวกับวิสัยทัศน์ระยะสั้นขององค์การ

สรุป คุณลักษณะการสร้างมโนทัศน์ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความพยายามที่จะเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” สามารถที่จะมองปัญหาขององค์การเพื่อการสร้างมโนทัศน์ การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน ได้แก่ การมีจุดหมายที่ชัดเจนและรู้ทิศทางในอนาคต การอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมายและทิศทางในอนาคต การสร้างเสริมให้บุคลากรเข้าใจเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาขององค์การในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง การกระตุ้นให้มีการสร้างเป้าหมายขององค์การที่เป็นไปได้ชัดเจน และมีความสามารถคิดนอกกรอบ

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนที่ได้รับจากประสบการณ์ในอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การแลเห็นล่วงหน้าเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าใจบทเรียนจากอดีต ความจริงแห่งปัจจุบัน และเหตุการณ์ที่ตามมาในอนาคต เมื่อจะตัดสินใจสิ่งเหล่านี้เกิดจากญาณภายในนี้เอง นอกจากนี้การมองการณ์ไกลมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมองอย่างลึกซึ้งในคุณลักษณะนี้เองที่ช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถเข้าใจบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และความน่าจะเป็นของการตัดสินใจสำหรับอนาคต การมองการณ์ไกลประสบการณ์ความยากลำบากต่าง ๆ กลายเป็นบทเรียนที่ล้ำค่า ถ้าความยากลำบากนั้นไม่ได้ถูกใช้เป็นไม้แบบในการสร้างองค์กรหรือตัวบุคคลนั้น ๆ แล้วไซ้ การหลีกเลี่ยงการไขว่เขวก็จะเข้าครอบครององค์การนั้นแทน

กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 24) ให้ความหมายว่าเป็น “การคาดเดาที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” เราสามารถพัฒนาการมองการณ์ไกลได้จากการรับรู้และการตระหนักอย่างดียิ่งและเป็นความสามารถเผชิญกับสิ่งที่ไม่รู้ กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 26) เชื่อกันว่าผู้นำควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่ผจญภัยบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และพลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ทั้ง ๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ ไม่มีใครสามารถพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ได้นับจากคนนั้นไม่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วิธีทดลองทำเมื่อผิดพลาดก็ทำซ้ำใหม่เรียกหรือความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลที่กว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจนโดยการใช้ยุทธวิธีที่แน่ชัดและการพิจารณาไตร่ตรองที่ถี่ถ้วน

สรุปว่า คุณลักษณะการมองการณ์ไกลตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบันและแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญของหน่วยงาน การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และวางแผนเพื่อป้องกันล่วงหน้า การวางแผนและให้แนวทางปฏิบัติแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม การนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรยอมรับและทำให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะนำไปปฏิบัติ การชี้แจงนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานต่อบุคลากรได้ชัดเจน การแสดงผลงานที่มีจุดหมายและเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม และให้ความสนใจต่อผลงานมากกว่ากิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลงาน

8. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Stewardship) หมายถึง ความรับผิดชอบของผู้นำที่ “สร้างความเชื่อมั่นขององค์กรต่อสังคมที่ใหญ่ขึ้น” ผู้นำแบบผู้รับใช้เหมือนกับการรับผิดชอบดูแลมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น ผู้นำต้องตั้งอยู่บนคุณค่าทางศีลธรรมที่ทำให้ผู้อื่นมีอารมณ์คล้อยตามเป็นรูปแบบหนึ่งของการรับผิดชอบดูแล ในขณะที่โรเบิร์ต กรีนลีฟ ให้มุมมองว่าทุกคนในสถาบันไม่ว่าจะเป็นเหล่าซีอีโอ พนักงาน ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ทุกคนต่างมีความสำคัญต่อสถาบันสามารถสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หลักการสำคัญของการเป็นผู้รับใช้อยู่ในแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการรับใช้ผู้อื่นตามความเห็นของกรีนลีฟ (Greenleaf, 1998, p. 87) ช่วยเขามากในการเลือกผู้รับการฝึกอบรมในโปรแกรมการจัดการของสถาบัน AT&T ผู้ที่เขาพบว่าได้รับความสำเร็จอย่างมากคือ ผู้ที่สนใจจะให้บริการคนอื่นก่อนความต้องการของตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจในการผสมผสานการเป็นผู้รับใช้แก่ทุกคนที่อยู่ในวงการธุรกิจ

สรุป คุณลักษณะความรับผิดชอบร่วมกันตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงการดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่น ความรับผิดชอบใด ๆ ที่ผู้นำแบบผู้รับใช้ได้รับ ผู้นำต้องปฏิบัติด้วยความไว้วางใจ และความเชื่อใจ ได้แก่ การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ

พร้อมทั้งให้อำนาจ ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล การอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น การมุ่งพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศเพื่อคุณประโยชน์ต่อสังคม การจัดสรรงบประมาณสำหรับโอกาสหรือกิจกรรมต่าง ๆ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของบุคลากรมากกว่าสนองความต้องการของตน

9. การอุทิศตนเพื่อการมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People)

หมายถึง ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเชื่อมั่นว่าทุกคนมีคุณค่าภายในมากกว่าสิ่งที่เห็นภายนอก ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของตนไม่ว่าในด้านบุคล บุคลิกภาพและจิตวิญญาณ ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่าบุคคลมีคุณค่ามากกว่ากิจกรรมผลงานต่าง ๆ ที่พวกเขากระทำอยู่ด้วยความเชื่อนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงมอบอุทิศตนทั้งหมดเพื่อการเติบโตของสมาชิกในองค์การแต่ละคน ผู้นำแบบผู้รับใช้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการดูแลการเติบโตของทั้งการเป็นบุคคลหน้าที่การทำงานตลอดจนชีวิตจิตใจของพนักงานทุกคน ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นนักอ่านและนักทดลอง การใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ของพวกเขา โดยทั่วไปพวกเขาเป็นนักทำนาย นักฟัง และนักออกแบบที่ดี พวกเขาต้องการที่จะสร้างอนาคตร่วมกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่คอยแต่ยอมรับไม่ว่าอะไรที่จะเกิดขึ้น พวกเขาต้องการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อมตลอดจนสมาชิกทุกคนในองค์การและพัฒนาปรับปรุงสิ่งเหล่านี้เพื่อว่ามันจะเป็นปัจจัยที่ก่อคุณประโยชน์มากมาย การเติบโตขององค์การเป็นอย่างไร สามารถบ่งชี้ถึงยุทธวิธีที่อาจนำมาใช้ในการสร้างประชาคม ผู้นำแบบผู้รับใช้เชื่อว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน ผู้นำแบบผู้รับใช้อุทิศตนเพื่อการเติบโตของปัจเจกบุคคลเพราะประสบการณ์ของแต่ละบุคคลย่อมมีบทเรียนซ่อนไว้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องจดจำไว้ว่าตนมีความรับผิดชอบในการให้อำนาจของตนเพื่อการเติบโตของบุคคลที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน ผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นนักอ่าน นักทดลอง ผู้ทำนายที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งเป็นนักออกแบบที่ยอดเยี่ยม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเป็นผู้สามารถสร้างอนาคต มิใช่ให้อะไรเกิดขึ้นตามยถากรรม

สรุป คุณลักษณะการอุทิศตนเพื่อการมุ่งมั่นพัฒนาคน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การแสดงให้เห็นว่าความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน ได้แก่ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของบุคลากร การมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรผู้นำของหน่วยงาน การรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การผลักดันผู้อื่นให้ประสบ

ความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวัง การใช้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน

10. การสร้างชุมชน (Building Community) หมายถึง การมาอยู่ร่วมกันเพื่อการแสวงหาจุดประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่างที่ให้ความหมายแก่ชีวิต ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงจากชุมชนเล็ก ๆ เป็นสถาบัน ทำให้ชีวิตของคนนั้นเปลี่ยนไปอาจถึงกับเกิดความรู้สึกสูญเสียไปได้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องคิดถึงวิธีการสร้างกลุ่มชนในระหว่างผู้ร่วมงานในสถาบัน การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ชี้แนะว่า “กลุ่ม” ที่แท้จริงสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในท่ามกลางผู้ที่อยู่ในวงการธุรกิจและวงการอื่น ๆ กระบวนการการสร้าง “กลุ่ม” จำเป็นต้องมีทักษะ มีเวลาเพียงพอและการยอมรับจากปัจจัยแวดล้อมในทุกระดับ เพื่อทุกปัจจัยแวดล้อมจะได้รับประโยชน์เต็มที่ ควรเป็นการก้าวทีละขั้น เป้าหมายสูงสุดของผู้นำฝ่ายบริการคือการสร้าง “กลุ่ม” ซึ่งเป้าหมายร่วมและความเท่าเทียมกันได้รับชัยชนะ องค์การที่ตั้งอยู่บนหลักการเหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดรางวัลและประโยชน์ ต่อองค์การโดยรวม กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 321) ยอมรับว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ได้มาจากการรับการอบรมแต่เป็นการค่อย ๆ พัฒนาเปลี่ยนแปลง และเชื่อมั่นว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผลมาจากการเติบโตส่วนบุคคลและการอุทิศตนเองเพื่อการเติบโตของผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง กรีนลีฟ (Greenleaf, 1977, p. 37) กล่าวว่า “ชุมชนเท่านั้นที่สามารถให้ความรักที่เยียวซาซึ่งจำเป็นต่อสุขภาพ” คุณลักษณะการสร้างชุมชนแสดงให้เห็นถึงแนวความคิดของกรีนลีฟ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ว่าสังคมดีขึ้นเพราะสถาบันของสังคมมีกิจกรรมตามรูปแบบของความสุภาพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002) ได้ให้คำแนะนำว่าให้ก้าวทีละก้าวเพื่อว่าทุกคนจะได้รับผลประโยชน์จากทุก ๆ ก้าว องค์การใดที่วางรากฐานบนหลักการเช่นนี้ จะมีศักยภาพก่อให้เกิดรางวัลตอบแทนอันยิ่งใหญ่แก่องค์การเอง

สรุป คุณลักษณะการสร้างชุมชนตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การสร้างความรู้สึกถึงความเป็นกลุ่มชนเดียวกันท่ามกลางผู้ตามและผู้ร่วมงาน ให้มีเป้าหมายร่วมและความเท่าเทียมกัน ให้มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน การพยายามสร้างทีมงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ การปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดสามัคคีในกลุ่มบุคลากร และการพร้อมที่จะทำงานอยู่เบื้องหลังและให้ผู้อื่นได้รับความชื่นชมหรือมีชื่อเสียง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรม

ความหมายของวัฒนธรรม (Culture)

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์ได้ร่วมกันคิดค้นสร้างสรรค์และถือปฏิบัติ เป็นแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติมาเป็นเวลานานและช่วยให้สังคมดำรงอยู่ได้อย่างสงบสุข ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้ต่าง ๆ ดังนี้

สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ (2541) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม คือ ความเชื่อ ค่านิยมร่วม ตลอดจนจารีตประเพณี หรือแนวคิดปฏิบัติในการดำรงชีวิตในสังคม ซึ่งได้รับการยอมรับร่วมกัน และถูกยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติตนของสมาชิกในสังคม ซึ่งสามารถถ่ายทอดจากชนรุ่นหนึ่งไปสู่ชนรุ่นหลัง

คอร์นบลิ้ม (Kornblum, 1994) ให้ความหมายวัฒนธรรมไว้ว่า คือ แบบแผนทั้งหมดของความคิด พฤติกรรม และผลผลิตที่ได้รับการสืบจากชนรุ่นหนึ่งสู่ชนรุ่นหนึ่งโดยใช้วิธีปฏิสัมพันธ์ทางการสื่อสาร เช่น คำพูด ท่าทาง การเขียน สิ่งปลูกสร้าง เป็นต้น ซึ่งนอกเหนือไปจากการสืบทอดทางกรรมพันธุ์

แอฟเฟลบวม และแชมบลิสส์ (Appelbaum & Chambliss, 1995) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม คือ ความเชื่อ พฤติกรรม และผลผลิตทั้งหมดที่สมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมีส่วนร่วม โดยเฉพาะ

เคนดอลล์ (Kendall, 1996) ให้ความหมายวัฒนธรรมไว้ว่า คือ ความรู้ ภาษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัตถุสิ่งของต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากชนรุ่นหนึ่งสู่ชนรุ่นหนึ่งของสังคมนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนความคิดความเชื่อต่าง ๆ ที่สมาชิกในกลุ่มหรือสังคมหนึ่งมีส่วนร่วม เพื่อใช้เป็นแบบแผนหรือกรอบในการดำเนินชีวิตของสมาชิกในกลุ่มหรือสังคมนั้น ๆ

ส่วนประกอบของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมหากจะพิจารณาแยกเป็นส่วน ๆ ตามความเหมือนและความแตกต่าง กล่าวได้ว่าวัฒนธรรมประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ (เสาวนีย์ จิตต์หมวด, 2532)

1. องค์กรวัตถุ (Instrumental and Symbolic Objects) คือ สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นทั้งที่มีรูปร่างสามารถจับต้องได้ เรียกว่า วัฒนธรรมทางวัตถุ เช่น รถยนต์ ปากกา เป็นต้น และสิ่งที่ไม่มรูปร่างแต่เป็นสัญลักษณ์ ได้แก่ ภาษา และตัวเลข เป็นต้น

2. องค์กรคติ (Concept) ได้แก่ ความคิด ความเข้าใจ ความเชื่อ ความศรัทธา และอุดมการณ์ต่าง ๆ เช่น ความคิดในทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ความเข้าใจในเรื่องของมนุษย์ ความเชื่อใน

เรื่องกฎแห่งกรรม ความศรัทธาในเรื่องพระเจ้าองค์เดียว เป็นต้น ซึ่งองค์มัตติจะเป็นปัจจัยประการสำคัญในการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ

3. องค์การ (Organization) คือ กลุ่มที่มีการจัดตั้งขึ้นอย่างมีระเบียบ เช่น ชมรม สโมสร สมาคม เป็นต้น ซึ่งองค์การเล็กที่สุด ได้แก่ ครอบครัว

4. องค์พิธีกรรม (Usage) ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่แสดงออกมาในรูปของพิธีกรรมต่าง ๆ เช่น การทำความเคารพ พิธีการเกี่ยวกับการเกิด การแต่งงาน การตาย เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมจะประกอบด้วย สิ่งที่เป็นวัตถุ ความคิดความเชื่อ กลุ่มคน และธรรมเนียมปฏิบัติต่าง ๆ

คุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม

นักมานุษยวิทยาได้สรุปลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของวัฒนธรรมไว้ 6 ประการด้วยกันคือ (ยศ สันตสมบัติ, 2540)

1. วัฒนธรรมเป็นความคิดร่วม (Shared Ideas) และค่านิยมทางสังคมซึ่งเป็นตัวกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรม
2. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์เรียนรู้ (Culture is Learned)
3. วัฒนธรรมมีพื้นฐานมาจากการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) โดยพฤติกรรมของมนุษย์มีต้นกำเนิดมาจากการใช้สัญลักษณ์
4. วัฒนธรรมมีพื้นฐานเป็นองค์รวมของความรู้และภูมิปัญญา ในลักษณะนี้วัฒนธรรมมีหน้าที่สนองตอบความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เช่น สอนให้มนุษย์รู้จักหาอาหารอย่างมีประสิทธิภาพ วางกฎเกณฑ์ให้มนุษย์ดำเนินชีวิตอย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้สังคมทำงานไปได้ อย่างมีระบบนอกจากนั้น วัฒนธรรมยังช่วยให้มนุษย์ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเพื่อความเจริญและความอยู่รอดของมนุษย์
5. วัฒนธรรม คือ กระบวนการที่มนุษย์นิยามความหมายให้กับชีวิตและสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว
6. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง หากแต่มีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมีหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นผลมาจากการแพร่กระจายทางวัฒนธรรม (Diffusion) เช่น ความคิด และค่านิยมที่มาจากวัฒนธรรมอื่น และมีอิทธิพลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและยอมรับในวัฒนธรรมของตน

กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมมีลักษณะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแนวคิดร่วมกันของกลุ่มคนในอดีตเพื่อเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตและคงสภาพอยู่ได้เป็นเวลานาน โดยมีการสืบทอดจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง แต่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมของสังคมในแต่ละยุคสมัย

ประเภทของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมสามารถจำแนกประเภทได้ดังนี้ (พวงผกา กุโรวาท, 2539)

1. วัฒนธรรมทางวัตถุ เป็นสิ่งที่ทำขึ้น สร้างขึ้น หรือดัดแปลงปรับปรุงขึ้นจากสิ่งที่มีอยู่แล้วโดยธรรมชาติเพื่อประโยชน์ในวิถีชีวิตของคน เช่น อาคาร เครื่องมือทำมาหากิน เป็นต้น

2. วัฒนธรรมทางจิตใจ ได้แก่ ความคิด ความมีระเบียบ จรรยาบรรณ ระเบียบข้อบังคับ การเคารพเชื่อถือผู้ใหญ่ เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้สมาชิกในสังคมอยู่อย่างสงบสุข

กล่าวโดยสรุปว่า ประเภทของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงระบบความคิด ความเชื่อ ทักษะ ร่วมกันของคนในแต่ละสังคมซึ่งแสดงออกมาในด้านรูปธรรมหรือเรียกว่าวัฒนธรรมทางวัตถุ และด้านนามธรรมหรือที่เรียกว่าวัฒนธรรมทางจิตใจ เพื่อสร้างความเจริญงอกงามความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทำให้วิถีชีวิตของคนในสังคมดำเนินไปอย่างสันติสุข

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

องค์กรต่าง ๆ ย่อมมีแบบแผนความคิดและแนวทางการปฏิบัติงานที่สมาชิกยึดถือปฏิบัติ อันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ซึ่งปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นระยะเวลายาวนานต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จสูงสุดตามที่มุ่งหวัง ซึ่งถือเป็นข้อดีและจุดแข็งที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร แบบแผนความคิดและแนวทางปฏิบัตินั้นผ่านกระบวนการยอมรับและปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

ราเวสซี และชูลทซ์ (Ravasi & Schultz, 2006) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์การคือ ชุดของสมมติฐานทางจิตที่ใช้ร่วมกัน และการกระทำในองค์กรด้วยการกำหนดลักษณะการทำงานที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ เช่นเดียวกับโรบบินส์ (Robbins, 2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรและเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์กร

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์การ คือ วิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนนั้น ๆ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินอย่างราบรื่นและยั่งยืน

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2549) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวการดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานขององค์กรสังคม โดยเฉพาะองค์การแบบสหกร (Association)

พิทยา บวร (2540) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared Meaning) ระหว่างสมาชิกองค์กรว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร

วิเชียร วิทย์อุดม (2551, หน้า 398) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ วิธีการดำรงชีวิตในองค์กรและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 222) นิยามความหมาย วัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ

นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom & Davis, 2002, p. 91) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ชุดของข้อสมมติฐาน ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานซึ่งสมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันยึดถือปฏิบัติ

โรบินสัน (Robbins, 2003, p. 525) นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นระบบของความหมายร่วมกันที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์กร ทำให้มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ระบบของความหมายร่วมกันจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางค่านิยมขององค์กร

ไชน์ (Schein, 2004, p. 17) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึง แบบแผนของฐานคติร่วมกันซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ในองค์กร ช่วยให้เกิดการแก้ปัญหา การปรับตัว ต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และเกิดการบูรณาการต่อสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กร สามารถดำเนินไปได้อย่างดี และได้รับการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องต่อการแก้ปัญหานั้น

วิเชียร วิทย์อุดม (2551, หน้า 398) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ วิธีการดำรงชีวิตในองค์กรและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์กรที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กร และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์กรและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร กล่าวคือ ถ้าหากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มที่ เน้นคุณภาพและมีความรับผิดชอบสูง ย่อมส่งผลให้การทำงานของทุกคนดี มีคุณภาพ ส่งผลทำให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพ รวมทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติของผู้ร่วมงานในแต่ละองค์การ ที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อ ค่านิยมของบุคคลในองค์การ จนกระทั่งสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์การ

มีผู้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ไชน์ (Schein, 1996) เสนอแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญ คือ

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่ยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน
3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับ ให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน
6. ความรู้สึก (Feelings) ซึ่งเป็นบรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การ

ดาเยอร์ (Dyer, 1982) และลุนด์เบิร์ก (Lundberg, 1985 cited in Sergiovanni, 2004, pp. 136-137) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์การมี 4 ระดับ คือ

1. วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งมองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่าย เป็นค่านิยมที่เป็นสัญลักษณ์
2. แนวความคิด (Perspectives) เป็นกฎเกณฑ์และค่านิยมร่วมทางสังคม เป็นแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจในการเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และทราบได้ว่าขอบเขตพฤติกรรมใดที่สามารถยอมรับได้
3. ค่านิยม (Values) เป็นหลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ค่านิยมนี้จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรืออะไรเป็นสิ่งที่ผิด เป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกรู้ตัว เป็นธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) กล่าวคือ จะเป็นผลมาจากค่านิยม
4. ฐานคติ (Assumptions) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การแสดงออกโดยไม่รู้ตัว สะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริงซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด

นอกจากนี้ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2005, p. 171) ได้ออกแบบลักษณะขององค์ประกอบทั่วไปของวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่ ประกอบด้วย

1. การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) คือ การที่สมาชิกขององค์การได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ แสวงหาโอกาส ทดลองสิ่งใหม่และยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ
2. ความมั่นคง (Stability) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ มุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิม ให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยการยึดถือระเบียบ หวังผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและปลอดภัย
3. ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to Detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิกขององค์การแสดงออกถึงความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์และใส่ใจในรายละเอียด
4. การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outcome Orientation) คือ ระดับที่การบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคหรือวิธีการในการทำให้บรรลุผล
5. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (People Orientation) คือ การบริหารที่ให้ความสำคัญในผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การส่งเสริมและสนับสนุน และไม่สร้างแรงกดดัน
6. การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในงานจัดขึ้นเพื่อให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเน้นความสามารถของรายบุคคล มุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก
7. การมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย (Aggressive) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์การมุ่งมั่นแข่งขันทำงานมากกว่าการทำงานตามสบาย

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีคุณค่าเพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่เมื่อความเชื่อและค่านิยม ร่วมช่วยกันผลักดันให้องค์การกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

มีผู้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันดังนี้

สุพานี สฤณภูวนิช (2549, หน้า 521) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีหน้าที่หรือมีประโยชน์ต่อองค์การในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ
3. เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการประพฤติปฏิบัติภายในองค์การ
4. ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

5. ช่วยองค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

6. ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์กร

พิบูล ทีปะปาล (2551, หน้า 71) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์กรมีส่วนช่วยทำหน้าที่สำคัญหลายประการในองค์กร ดังนี้คือ

1. ถ่ายทอดความเป็นเอกลักษณ์ให้กับบุคลากร
2. ช่วยสร้างความภักดีของบุคลากร
3. ช่วยสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม
4. ใช้เป็นขอบข่ายการอ้างอิง (Frame of Reference) ให้กับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจ

ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันและเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

ออสแลนด์, คอลบ์ และรูบิน (Osland, Kolb, & Rubin, 2001, p. 313) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยผ่านสิ่งเหล่านี้ ได้แก่

1. แนวทางหรือวิธีการที่องค์กรสร้างขึ้นเอง
2. ระบบและกระบวนการต่าง ๆ
3. พิธีกรรมและงานพิธี
4. การออกแบบตกแต่งสถานที่ทำงาน
5. เรื่องราวหรือตำนานที่เกิดขึ้นในองค์กร
6. การสร้างค่านิยมร่วมกัน

ดาฟท์ (Daft, 2001, p. 315) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ ประการที่ 1 เพื่อบูรณาการเชื่อมโยงสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สมาชิกรู้ว่า จะต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นในองค์กรอย่างไร (Internal Integration) พวกเขาจะรู้วิธีในการทำงานร่วมกัน โดยผ่านการกำหนดอำนาจและสถานภาพของสมาชิก

ประการที่ 2 เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ (External Adaptation) เพราะว่าวัฒนธรรมจะช่วยให้การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่

กรีนเบิร์ก และ โรเบิร์ต (Greenberg & Robert, 2000, pp. 487-488) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมในองค์กรมีหน้าที่สำคัญต่อองค์กร โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 หน้าที่ คือ

1. ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ (Provides a Sense of Identity for the Member) และทำให้ค่านิยมร่วม (Shared Values) ขององค์กรกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น
2. เสริมสร้างพันธะสัญญาต่อภารกิจขององค์กร (Generating Commitment to the Organization's Mission) เมื่อสมาชิกขององค์กรรู้จักวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี สมาชิกจะเกิด

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

3. ทำให้เกิดความชัดเจนและผลักดันให้เกิดมาตรฐานของพฤติกรรม (Clarify and to Reinforce Standards of Behavior) วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางที่จะกำหนดคำพูดและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ขององค์กรนั้น ๆ

โรบบินส์ (Robbins, 1991 cited in Hoy & Miskel, 2005, p. 170) กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตหน้าที่และสร้างลักษณะเด่นขององค์กร
2. สร้างเอกลักษณ์ขององค์กร
3. ก่อให้เกิดพันธะสัญญาของสมาชิกในกลุ่ม
4. เสริมสร้างความมั่นคงในระบบสังคม
5. เป็นกาวเชื่อมทางสังคมและช่วยสร้างมาตรฐานพฤติกรรมของสมาชิกที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ คือ การสนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกยอมรับ จัดระเบียบในองค์การ ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ และช่วยชี้แนวทางในการประพฤติปฏิบัติตัวให้กับสมาชิกในองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

องค์การจะดำเนินไปได้ ต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและร่วมแรงร่วมใจกันของบุคลากรทุกคนในองค์การ หมายถึง การที่องค์การมีวัฒนธรรมองค์การของตนเองในทางที่ดี มีรูปแบบการทำงานและค่านิยมที่เน้นความร่วมมือ ร่วมใจกัน การทำงานเป็นทีมการมุ่งเน้นความมีคุณภาพ มาตรฐาน ฯลฯ วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ ย่อมทำให้้องค์การดำเนินไปได้อย่างราบรื่น หรือประสบความสำเร็จก้าวหน้า การที่บุคลากรในองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนและสามารถทำให้บุคลากรในองค์การมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีไปในทิศทางเดียวกันแล้วนั้น ย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อยหรือปัญหาบางอย่างสามารถได้รับการแก้ไขและจบลงด้วยดีในเวลาที่รวดเร็วและทันกับสถานการณ์ (เพ็ชรี รูปะวิเชตร, 2554) และการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนนั้น องค์การจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อเป็นวิถีปฏิบัติที่บุคลากรเห็นคุณค่าร่วมกันตระหนักและเข้าใจตรงกัน

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดทิศทางในการพัฒนาจากฐานเดิม ดังนั้นเราควรมีความรู้ความเข้าใจว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เป็นามธรรมและองค์การมักจะสื่อสารเรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การให้สมาชิกรับรู้ โดยพึ่งพาสัญลักษณ์ต่าง ๆ

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจะต้องแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งอาจจะดำรงอยู่ในสัญลักษณ์หรือสิ่งบ่งชี้ต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ เช่น เครื่องแบบ ตราประจำองค์การ รูปลักษณ์ของอาคารสไตส์การตกแต่งสำนักงาน การวางผังห้องทำงาน
2. สัญลักษณ์ที่เป็นวาจา ภาษา เช่น เพลงประจำองค์การ ข่าวลือ คำขวัญ ศัพท์สแลงต่าง ๆ ที่ใช้ในหน่วยงาน
3. สัญลักษณ์ที่เป็นการกระทำ การปฏิบัติกิจกรรม รวมถึงข้อห้ามต่าง ๆ
4. เรื่องเล่า เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ เรื่องเล่าที่ได้ยินในเวลาทำงานแต่ละวัน ตำนานการต่อสู้ ความเชื่อดั้งเดิม
5. รูปแบบของโครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี อุปกรณ์ ความรู้ที่ใช้ในการดำเนินงาน
6. ประเพณีที่เห็นชัดเจน เช่น ประเพณีเกี่ยวกับงาน ประเพณีเกี่ยวกับผู้นำ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยมุ่งเน้นให้เห็นถึงวิถีปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์การเป็นสำคัญ ที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์การมีความเข้มแข็ง คนในองค์การก็จะเกิดพฤติกรรมที่แนบแน่นและเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกัน
2. ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์การ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์การ
3. มีเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับบุคลากรในการประพฤติปฏิบัติ หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ทำให้รู้ว่าอะไรทำได้ ทำไม่ได้ เป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การ
4. ต้องถ่ายทอดเอกลักษณ์ขององค์การและทำให้เกิดอาณาเขตขององค์การ ซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างองค์การแต่ละแห่ง
5. สร้างประสิทธิภาพขององค์การ เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกพัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน องค์การสามารถปรับตัวให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และการประพฤติที่สม่ำเสมอ จนทำให้เกิดการทำงานประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554) ได้เสนอแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1. กำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการขึ้นมาโดยให้มีการกำหนดจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

2. วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการที่จะทำให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เมื่อได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรเรียบร้อยแล้ว ให้วิเคราะห์ดูว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการนั้น มีอยู่ในองค์กรของเรา ณ ปัจจุบันนี้หรือไม่ วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นวัฒนธรรมที่อ่อนแอ หรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานให้รับแก้ไข และทำการประเมินภารกิจในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

3. กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture)

ความสนใจศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรได้เกิดขึ้นเป็นรูปเป็นร่าง ราวต้นปี ค.ศ. 1980 วัฒนธรรมองค์กรได้กลายมาเป็นศูนย์กลางของความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร และชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่บ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร (วิเชียร วิทยอุดม, 2551, หน้า 397) โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในสังคม ทุกโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง (Marzano, 2005) และวัฒนธรรมโรงเรียนยังเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จ (Maher, 2001) ดังนั้นวัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวกจึงมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและทางวิชาการของนักเรียน (Squires & Kranyik, 1996)

ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคม วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับเป็นลักษณะของสถาบัน เป็นประเพณีและค่านิยม ซึ่งเป็นแนวโน้มที่จะปรากฏเป็นส่วนสำคัญของชีวิตในโรงเรียน โดยแปลความหมายของค่านิยมไปสู่การปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจได้ว่าจะทำอะไรและทำได้คืออะไร ดังนั้นผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จขององค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้และตรวจสอบสภาพอดีตของโรงเรียน เพื่อการเข้าถึงปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถเข้าถึงวัฒนธรรมของโรงเรียน และปรับวัฒนธรรมของโรงเรียนให้เข้ากับสภาพที่เป็นปัจจุบันจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งจากความสำคัญดังกล่าวได้มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาและให้ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ดังนี้

แพตเตอร์สัน (Patterson, 1988, pp. 107-109) ให้ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ว่า กรอบของค่านิยม ความเชื่อและประเพณีต่าง ๆ ซึ่งฝังรากลึกและผ่านการหล่อหลอมต่อเนื่อง มาตลอดอายุของโรงเรียน

โอเวนส์ (Owens, 2001, p. 17) ให้ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ว่า แนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นที่ละเล็กละน้อย สม่่าเสมอ และกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

อายัล (Ayal, 1961, p. 157 อ้างถึงใน จันทรเพ็ญ ลาภมากผล, 2544, หน้า 25) ให้ความหมาย วัฒนธรรมโรงเรียนไว้ว่า เป็นกรอบความคิดของบุคคลที่จะหาคำตอบว่า มีวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับ องค์กร โรงเรียนอย่างไร และชีวิตในโรงเรียนเป็นอย่างไร

โอรารา และออนยานโก (Orara & Onyango, 1989, p. 51 อ้างถึงใน จันทรเพ็ญ ลาภมากผล, 2544, หน้า 25) ให้ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียนว่า หมายถึง กลุ่มของความเข้าใจหรือความหมาย รวม ซึ่งเป็นที่เข้าใจกันดีในกลุ่มบุคคลและเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับกลุ่มนี้ โดยเฉพาะ รูปแบบของความหมายนี้ เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่ม ทำให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นผลสะท้อนจากค่านิยมร่วม ความเชื่อและความผูกพันของสมาชิกในโรงเรียน ลักษณะสำคัญของเนื้อหาของวัฒนธรรม มีความลึกซึ้ง มีความหมาย มีความสำคัญ เป็นสิ่งที่โรงเรียน ยึดถือเป็นความเชื่อเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือภาพลักษณ์ (Image) ของโรงเรียน

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1988, p. 108) ให้ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียนว่า หมายถึง แนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับ เป็นลักษณะของสถาบัน เป็นประเพณีและค่านิยม ซึ่งมี แนวโน้มที่จะปรากฏเป็นส่วนสำคัญของชีวิตในโรงเรียน โดยแปลความหมายของค่านิยมไปสู่ แผนปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจได้ว่าจะทำอะไร และทำได้ดียังไง

กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง กรอบแนวทางของระเบียบและแบบแผน การประพฤติปฏิบัติอันเกิดจากค่านิยม ความเชื่อที่เห็นได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรว่าจะ ทำอะไร ทำอย่างไรที่ทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ซึ่งองค์กรมีความคาดหวัง และสนับสนุนการให้สมาชิกรับรู้ เข้าใจถึงกิจวัตรขององค์กรและร่วมกันยึดถือปฏิบัติ

ลักษณะวัฒนธรรมโรงเรียน

มีผู้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

โรบบินส์ (Robbins, 1989) ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. ความรับผิดชอบของสมาชิก
2. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน
3. การร่วมมือกันของสมาชิก

4. การให้การสนับสนุนการจัดการ

5. การติดต่อสื่อสาร

เดนิสัน (Denison, 1990) พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การตามที่ต้องการได้ เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดลักษณะทั้ง 4 ส่วน คือ

1. การผูกพันและการมีส่วนร่วมในการทำงาน
2. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ
3. การประพฤติปฏิบัติที่สม่ำเสมอ
4. มีพันธกิจที่ชัดเจน

แมคกิลไครสต์, รีด, และ ไมเออร์ (MacGilchrist, Reed, & Myers, 1995) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมโรงเรียนจะถูกส่งผ่านมิติทั้ง 3 ระดับที่สัมพันธ์กัน คือ

1. ความสัมพันธ์ทางวิชาชีพ
2. การเตรียมการองค์การ
3. โอกาสเพื่อการเรียนรู้

แวกเนอร์ (Wagner, 2006) ได้ออกแบบเครื่องมือของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินและปรับปรุงวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย ลักษณะการประเมิน 3 ด้าน ได้แก่

1. ความร่วมมือทางวิชาชีพ
2. การให้การสนับสนุนของบุคลากร
3. การตัดสินใจ

กรูเอนเนอร์ท และวาเลนไทน์ (Gruenert & Valentine, 1998 cited in Matthew, 2009) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ

1. การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
2. การให้ความร่วมมือของครู
3. การพัฒนาวิชาชีพ
4. การมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 256-268) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของบุคลากร และค่านิยมนี้จะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 8 ประการ คือ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Status in Business) องค์การแต่ละองค์การจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต

2. ค่านิยม (Value) เป็นแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดมาตรฐานของความสำเร็จภายในองค์กรภายใต้การยึดถือร่วมกันของบุคลากรทุกคน

3. สัญลักษณ์ (Symbol) คือ วัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดความหมายบางอย่าง เป็นสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะถ่ายทอดค่านิยมขององค์กร

4. เรื่องราว (Stories) คือ เรื่องเล่าบนรากฐานของเหตุการณ์จริงที่ถูกบอกเล่าอยู่บ่อยครั้ง และรับรู้ร่วมกันของสมาชิก เรื่องราวจะถูกบอกเล่าเพื่อรักษาค่านิยมขององค์กรไว้

5. วีรบุรุษ (Hero) คือ ตัวเชิดเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของการกระทำ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพวัฒนธรรมขององค์กร วีรบุรุษ คือ แบบจำลองของบทบาทเพื่อการดำเนินตามของสมาชิก

6. คำขวัญ (Slogan) คือ ประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงค่านิยมขององค์กร

7. งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ (Tradition) คือ กิจกรรมที่เตรียมเอาไว้เป็นเหตุการณ์พิเศษ เพื่อปลูกฝังค่านิยมขององค์กรและเสริมคุณค่าของความสำเร็จ

8. เครือข่ายทางวัฒนธรรม (Cultural Network) วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษขององค์กรก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และระหว่างรุ่นของบุคลากรที่ต่อเนื่องกัน

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1991, pp. 104-105) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. สามารถสัมผัสและสังเกตได้ เช่น คำพูด วิธีการประพฤติปฏิบัติและสิ่งที่ปรากฏแก่สายตา พฤติกรรมดังกล่าวจะปรากฏให้เห็น ได้แก่ ระเบียบ แบบแผน พิธีการและสัญลักษณ์อื่นๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน

2. ทัศนคติของบุคลากร เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกันและบรรทัดฐานที่บุคลากรยอมรับ

3. ค่านิยมที่แสดงให้เห็นข้อตกลงที่ครูมีร่วมกัน ซึ่งปรากฏให้เห็นอยู่ในลักษณะที่เป็นนโยบายและปรัชญาของโรงเรียน

4. สมมติฐาน มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่นๆ เพราะเป็นลักษณะเฉพาะที่แอบแฝงหรือปรากฏให้เห็นก็ได้

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1988, p. 103) ยังได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนได้ก่อตัวขึ้นมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ประวัติของสถานศึกษา (School's History) หมายถึง สิ่งที่ยังความเป็นอดีตของสถานศึกษายังดำรงอยู่ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของพฤติกรรมปฏิบัติหรือสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น

2. ความเชื่อ (Beliefs) คือ สมมติฐานและความเข้าใจที่บุคลากรได้กระทำร่วมกัน มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งอาจอยู่ในรูปของปรัชญาหรือข้อกำหนดอื่น ๆ

3. ค่านิยม (Values) เป็นสิ่งที่สถานศึกษาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ

4. ปทัสถานและมาตรฐาน (Norms and Standard) คือ สิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติและข้อห้ามของบุคลากรซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรให้การยกย่องชมเชยและควรได้รับการลงโทษ

5. รูปแบบของพฤติกรรม (Patterns of Behavior) คือ สิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา อุปนิสัย และพิธีการในสถานศึกษา

แพทเตอร์สัน (Paterson, 1988, pp. 50-51 cited in Sergiovanni, 1988, pp. 107-109) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนว่ามีส่วนประกอบ 10 ประการ คือ

1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School Purpose) คือ การประชาสัมพันธ์ ชี้แจงถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยคำนึงถึงความสำคัญที่บุคคลในองค์กรจะต้องเข้าใจจุดหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

2. การเสริมพลัง (Empowerment) คือ การที่ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจตัดสินใจแก่บุคคลในองค์กรในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสบุคลากรในการรับรู้ข่าวสาร การได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

3. การตัดสินใจ (Decision Making) คือ ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในการตัดสินใจแต่ละครั้ง พร้อมทั้งใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of Community) คือ ผู้บริหารดำเนินการเพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักและให้ความช่วยเหลือพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของหน่วยงานให้มากที่สุด

5. ความไว้วางใจ (Trust) คือ ผู้บริหารได้ให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร

6. ความมีคุณภาพ (Quality) คือ ผู้บริหารคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์กรมีคุณภาพมากขึ้น

7. การยอมรับ (Recognition) คือ ผู้บริหารองค์กรยอมรับและเพิ่มคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรในการแสวงหาแนวคิดที่ดีและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

8. ความเอื้ออาทร (Caring) คือ ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์กร

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือ องค์การควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์การ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) คือ องค์การเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านทักษะและวิธีปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบและวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้ากับความมุ่งประสงค์และค่านิยมขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น จากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน และลักษณะวัฒนธรรมโรงเรียนดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน (Patterson, 1988, pp. 107-109) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน 10 ประการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School Purpose)

การปฏิบัติงานของโรงเรียนย่อมมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การปฏิบัติงานของโรงเรียนทุกแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานให้บรรลุความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนบุคลากรในโรงเรียน ควรมีโอกาสร่วมกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนแล้ว โรงเรียนควรมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงแถลงนโยบายให้บุคลากรเข้าใจเห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้วย

กล่าวโดยสรุปว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงถึงเป้าหมายของโรงเรียน โดยคำนึงถึงความสำคัญที่ครูในโรงเรียนจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งประสงค์และรับรู้ด้วย เพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

2. การเสริมพลัง (Empowerment)

การเสริมพลังในโรงเรียนเป็นการมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามหลักของการทำงานของผู้บริหาร ความจำเป็นในการเสริมพลัง การบริหารงานในโรงเรียน ปัจจุบันผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องมอบหมายกระจาย

อำนาจให้ผู้ร่วมในการปฏิบัติด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นมากขึ้น งานบางอย่างต้องการผู้มีความรู้ประสบการณ์เฉพาะเรื่อง ช่วยให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว เป็นการแบ่งสรรงานตามสายงาน เป็นการฝึกให้ผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารเชิงประชาธิปไตย

ประโยชน์ของการเสริมพลัง เป็นลักษณะของการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติจะมีประโยชน์ทั้งผู้บริหารงาน ผู้ร่วมงาน และต่อส่วนรวมหลายประการ เช่น ประโยชน์ต่อผู้บริหาร เป็นการกระจายภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาปฏิบัติงานอื่นที่สำคัญ ๆ และได้รู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ทำให้รู้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาในตัวผู้บริหาร เป็นการกระจายภาระหน้าที่ของผู้บริหารและเป็นการกำหนดงานความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้สะดวกแก่การติดตามและการนิเทศ สำหรับประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน เกิดความพึงพอใจที่ได้รับความไว้วางใจเป็นการฝึกการทำงาน ได้มีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถ ทำให้เกิดความรับผิดชอบเป็นการบำรุงขวัญในการทำงาน

กล่าวโดยสรุปว่า การเสริมพลัง หมายถึง การมอบหมายงาน กระจายภาระหน้าที่งาน และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และการที่โรงเรียนเห็นความสำคัญในการเสริมพลัง พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสารและการได้รับทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครูในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน

3. การตัดสินใจ (Decision Making)

การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีจะต้องรู้ว่าเมื่อใดตนเองควรตัดสินใจและเมื่อใดควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจะตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเลือกตัดสินใจในสิ่งหรือในทางที่จะเกิดผลดีตามมาให้น้อยที่สุด การตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารทั้งหลายจึงไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงจากเรื่องของการตัดสินใจได้ การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของการบริหาร

กล่าวโดยสรุปว่า การตัดสินใจ หมายถึง ลักษณะที่ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินงานและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียน อีกทั้งเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงานนั้น ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญที่รู้ปัญหาจริงโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุดโดยไม่คำนึงถึงระดับชั้นการบริหาร

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of Community)

โรงเรียนมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเป็นเจ้าของ มีความรู้สึกผูกพัน รู้จักรับผิดชอบและช่วยเหลือพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน โดยปลูกฝังความสำนึกว่าโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของทุก ๆ คน เมื่อใดที่บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจะทำให้มีอิทธิพลต่อสภาวะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การในการปฏิบัติงานควรยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก โดยถือว่าครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือ และพัฒนาโรงเรียนร่วมกันให้มากที่สุด

กล่าวโดยสรุปว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง ลักษณะที่โรงเรียนดำเนินงานโดยยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก และส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียน ให้ความช่วยเหลือพัฒนาครู พร้อมทั้งกระตุ้นให้ครูในโรงเรียนเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของโรงเรียนให้มากที่สุด

5. ความไว้วางใจ (Trust)

การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญให้การยอมรับว่าครูมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ โดยให้ออกาสครูมีอิสระในการทำงาน ให้ความไว้วางใจว่าครูสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี การสร้างสัมพันธภาพที่ไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ความไว้วางใจที่ผู้บริหารมีต่อบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณภาพ โดยให้ออกาสบุคลากรได้เลือกทำงานตามความรู้ ความถนัด และความสามารถของตนเอง ซึ่งส่งผลให้เกิดความภักดีและทุ่มเทของบุคลากรในโรงเรียนที่พร้อมจะทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุปว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารให้ความไว้วางใจให้ความสำคัญในการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ให้ออกาสในการทำงานอย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมจนเกินไป

6. ความมีคุณภาพ (Quality)

โรงเรียนมีความคาดหวังในมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูในโรงเรียนเพื่อพัฒนาให้ครูในโรงเรียนมีคุณภาพเชิงปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เป็นการยกระดับมาตรฐานโรงเรียนให้มีความสามารถในการบริการทางวิชาการแก่นักเรียนและชุมชนได้ เป็นที่ทราบกันดีว่าองค์กรของรัฐหรือเอกชนต่างมีเป้าหมายที่จะให้การผลิตหรือการบริหารที่มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลทั้งประหยัดแรงงาน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ความปรารถนาดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนเป็นสำคัญ ความมีคุณภาพเกี่ยวข้องกับคุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐาน

เชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อการพัฒนา

กล่าวโดยสรุปว่า ความมีคุณภาพ หมายถึง ลักษณะที่โรงเรียนให้คุณค่าและคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน มีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอีกทั้งให้ความสำคัญต่อความคิดที่กว้างไกลและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

7. การยอมรับ (Recognition)

การที่โรงเรียนเปิดโอกาสและการยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความรู้ ความสามารถและความสำเร็จของผลงานของครูและนักเรียน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้การยอมรับ นับเป็นสิ่งที่สนับสนุนส่งเสริม เพื่อให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความต้องการได้รับการยกย่องชมเชย นับถือ เป็นความต้องการทางด้านสังคมของมนุษย์ เพราะฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของครู พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูแสวงหาแนวคิดที่ดี และความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ส่งผลดีต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับจากผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการพื้นฐานตามแนวคิดของมาสโลว์

กล่าวโดยสรุปว่า การยอมรับ หมายถึง ลักษณะที่โรงเรียนให้ความสำคัญยกย่องชมเชยในผลงานและความสำเร็จของครูจะเป็นการเสริมแรงกระตุ้นให้ครูตั้งใจปฏิบัติงาน และยอมรับแนวความคิดที่ดีและแนวคิดใหม่ ๆ ของครู รวมทั้งการยอมรับในความรู้ความสามารถและความสำเร็จของผลงานของครูและนักเรียน เพื่อให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. ความเอื้ออาทร (Caring)

ความเอื้ออาทรเป็นคุณธรรม จริยธรรมประจำใจและกายของมนุษย์ คือ เป็นความสำนึกที่ดีเป็นการกระทำที่ก่อประโยชน์สุขให้ทั้งแก่ผู้ให้และผู้รับ การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร ผู้บริหารและบุคลากรใช้เวลาว่างมาอยู่ใกล้ชิดกันการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือความเอื้ออาทรต่อกันทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน ทำให้บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง ลักษณะที่ผู้บริหารเอาใจใส่ครูในเรื่องความเป็นอยู่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และให้ความสำคัญต่อผลงานของบุคลากร อีกทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครูภายในโรงเรียน

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

การที่โรงเรียนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ในความมานะพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดแนวทางให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดมั่นเรื่องคุณธรรมเป็นหลัก ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม ความประพฤติปฏิบัติของบุคลากร การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอจะเป็นการเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ผู้บริหารเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์สุจริต

กล่าวโดยสรุปว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ลักษณะที่โรงเรียนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ในความมานะพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและกำหนดแนวทางให้บุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน มองเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ของครูในโรงเรียนพร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของครู

10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity)

การที่โรงเรียนเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในทักษะและวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นผสมผสานในความแตกต่างในรูปแบบและวิธีปฏิบัติแตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้าใจความมุ่งหมายของโรงเรียน กล่าวคือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลในโรงเรียน โดยรู้จักใช้บุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของโรงเรียน บุคลากรคือหัวใจของความสำเร็จของโรงเรียน การที่โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ก็จะก่อให้เกิดความสมดุลและความเหมาะสมของการทำงานร่วมกัน ครูมีค่านิยมในด้านปรัชญาหรือความเชื่อ ตลอดจนบุคลิกภาพที่ต่างกัน ซึ่งแต่ละคนจะมีวิธีการสอนที่ไม่เหมือนกัน มีค่านิยมในการจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียนแต่ละคนที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการส่วนตัวของนักเรียนที่แตกต่างกันในแต่ละคน

กล่าวโดยสรุปว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ลักษณะที่โรงเรียนเห็นความสำคัญในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลิกภาพ แนวความคิด ทักษะ และวิธีปฏิบัติงานของครูภายในโรงเรียน พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่น และผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบและวิธีปฏิบัติที่หลากหลายของครูแต่ละคนได้เข้าใจเกี่ยวกับความมุ่งหมายของโรงเรียน และค่านิยมของโรงเรียน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

วิทยา คำนธารงกุล (2546, หน้า 27) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ประสิทธิภาพจึงวัดกันที่ว่า

องค์การสามารถสนองผู้บริโภคสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมาน้อยเพียงใด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546, หน้า 169) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดของงานตามวัตถุประสงค์

วิมล โภยาแสง (2548, หน้า 43) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานที่มุ่งให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

กิบสัน (Gibson, 1982) นิยาม ประสิทธิภาพ ว่าประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ ที่มีความมุ่งหมาย จะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิภาพสูงต่ำเพียงใด ขึ้นกับว่าผลที่ได้รับตรงนั้น ตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 379) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพ ว่าหมายถึงผลสำเร็จที่บรรลุตามจุดประสงค์ขององค์การ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

โดยสรุปตามแนวคิดประสิทธิภาพที่กล่าวมาหมายถึง การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ โดยมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ความหมายของประสิทธิผลองค์การ ประสิทธิภาพโรงเรียน

ประสิทธิผลองค์การ (Organization Effectiveness) มีความสำคัญยิ่งในการบริหารองค์การ เป็นการตัดสินใจว่าการบริหารองค์การจะสำเร็จหรือไม่เพียงใด โรงเรียนถือเป็นองค์การในระบบสังคมหนึ่ง ในที่นี้จะกล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนในความหมายเดียวกับประสิทธิผลองค์การ

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพองค์การ ประสิทธิภาพโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ส่วนใหญ่มุ่งผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

มนตรี บุญธรรม (2544, หน้า 33) ให้ความหมายของประสิทธิภาพโรงเรียน คือ ความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษา ให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษามีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียนและตรงตามความต้องการของสังคมด้วย

สุรัช ช่วยเกิด (2547, หน้า 17) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน คือ การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ของการปฏิบัติงานในโรงเรียน

ภารดี อนันต์นวิ (2551, หน้า 204) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง การที่องค์การได้ดำเนินงานใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้

เบนนิส (Bennis, 1971 cited in Dessler, 1986, pp. 68-69) ได้เสนอไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรหรือของโรงเรียน เป็นความสามารถในการพัฒนาการโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานงานเพื่อความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน

روبินส์ (Robbins, 1990) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์กร คือ ระดับที่องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ซีชอร์ และยูชท์แมน (Seashore & Yuchtman, 1967, p. 393 cited in Hall, 1991, p. 249) อธิบายว่า ประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หาได้ยากและมีคุณค่า เพื่อจะนำไปใช้สนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการ ประสานงานกับบุคลากรและทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและตรงตามความต้องการของสังคม

ความสำคัญของประสิทธิผล

ประสิทธิผลมีความสำคัญต่อองค์กรดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นวี, 2551, หน้า 204)

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์กับการจัดตั้งองค์กร การจัดตั้งองค์กรย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่
2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่ การบริหาร การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่คาดหวัง ถ้าผลของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์กร แสดงว่าองค์กรมีประสิทธิผล

องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน

ตามแนวคิดของสมิธ และเพอร์กี (Smith & Purkey, 1983, pp. 426-452) มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. การวางแผนและกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร
3. เป้าหมายของโรงเรียนมีความชัดเจน และมีความคาดหวังสูง

4. การใช้เวลา ในการปฏิบัติการกิจของโรงเรียน

5. ชื่อเสียงของความสำเร็จทางวิชาการ

6. บรรยากาศที่ดี

7. ใส่ใจในชุมชน

8. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

9. การบริหารจัดการ

10. การพัฒนาบุคลากร

11. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

12. การมีส่วนร่วมในการวางแผน

13. การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลโรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น เพื่อความแตกต่างระหว่างความคาดหวังหรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน (วิจิตน์ โกษาแสง, 2548, หน้า 45) การจะประเมินว่าโรงเรียนใดว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการดำเนินงานนั้น ๆ (Madaus, 1980) ดังนั้นโรงเรียนจะมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตั้งไว้บรรลุตามเป้าหมายหรือเกินเป้าที่ตั้งไว้ (Hoy & Miskel, 2005, p. 276)

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน สามารถแยกแนวทางในการประเมินหรือวัดประเมินผลได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้ (Hoy & Miskel, 2001, pp. 293-297)

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการใชเป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ให้มีความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายหรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้ หรือเป้าหมายที่เป็นจริงที่สามารถวัดได้

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเป็นความสามารถขององค์กรที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร ซึ่งเป็นการเน้นปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output)

3. การประเมินประสิทธิผลตามรูปแบบบูรณาการที่จัดการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากร (An Integrated Goal and System – Resource Model of Effectiveness) โดยเน้นลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ มิติเวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง และใช้เกณฑ์ประเมินหลายเกณฑ์ ดังนี้

3.1 มิติเวลา (Time) การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา ต้องคำนึงถึงมิติเวลาเป็นสำคัญ เพราะการประเมินในช่วงเวลาต่างกัน อาจทำให้ผลการประเมินแตกต่างกัน

3.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies) เป็นกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่สนใจผลขององค์กร สำหรับเกณฑ์ประสิทธิผลจะสะท้อนความคิดและค่านิยมของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นจึงเกิดจากการเชื่อมโยงความคิดของผู้เกี่ยวข้อง

3.3 การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล เรียกว่า การวัดประสิทธิผลเชิงซ้อน (Multiple Effectiveness Measurement) พิจารณาตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน การวัดประสิทธิผลวิธีนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต มีความต้องการหรือข้อเรียกร้องซึ่งองค์กรจะต้องจัดหาเพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อทำงานที่มีประสิทธิผล

มีผู้ให้แนวคิดในการประเมินผลองค์กรหลากหลายแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

1. เปาโน่เดอร์ (Pounder, 1999, p. 389 อ้างถึงใน พร ภิสก, 2546, หน้า 94) ได้ศึกษาเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรตามกรอบความคิดการแข่งขันคุณค่า มีมิติประสิทธิผล 9 ด้าน คือ

1.1 ผลผลิต - ประสิทธิภาพ

1.2 คุณภาพ

1.3 ความสามัคคี - ขวัญ

1.4 ความพร้อม - การปรับตัว

1.5 การจัดการข่าวสาร - การติดต่อสื่อสาร

1.6 ความเจริญเติบโต - ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร

1.7 การวางแผน - กำหนดเป้าหมาย

1.8 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.9 ความมั่นคง - การควบคุม

2. กิบสัน (Gibson, 1979, p. 27 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์, 2548, หน้า 21) ได้ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ คือ

2.1 ความสามารถในการผลิต

2.2 ประสิทธิภาพ

- 2.3 ความพึงพอใจ
- 2.4 ความสามารถในการปรับตัว
- 2.5 การพัฒนาและการอยู่รอด
3. ฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy & Ferguson, 1985, p. 131) ได้พิจารณาประสิทธิผลจาก
 - 3.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
 - 3.2 การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.3 ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม
 - 3.4 ความพึงพอใจในการทำงานของครู
4. พาร์สัน (Parsons, 1960 cited in Hall, 1991, pp. 263-264) เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ดังนี้
 - 4.1 การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม
 - 4.2 การบรรลุเป้าหมาย
 - 4.3 การบูรณาการ
 - 4.4 การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม
5. แนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 384-397) เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การพิจารณาจาก
 - 5.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพัฒนา
 - 5.2 การบรรลุเป้าหมาย
 - 5.3 ความพึงพอใจในการทำงาน
 - 5.4 ความสนใจในชีวิต
6. โรบบินส์ (Robbins, 1997, pp. 46-49) ได้สร้างเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลขององค์การที่ครอบคลุมเกณฑ์ต่าง ๆ ตามลักษณะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) มีเกณฑ์ดังนี้
 - 6.1 การวัดผลทางการเงิน
 - 6.2 ผลผลิต
 - 6.3 ความเจริญเติบโตขององค์การ
 - 6.4 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
 - 6.5 คุณภาพของสินค้า
 - 6.6 ความยืดหยุ่น
 - 6.7 ความก้าวหน้าและความพึงพอใจของบุคลากร
 - 6.8 การให้การยอมรับของสังคม

7. กิลแฮม (Gillham, 2000) เสนอเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

- 7.1 มีพันธกิจชัดเจน
- 7.2 สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย
- 7.3 บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูงในความสำเร็จ
- 7.4 โอกาสและเวลาในการเรียนรู้
- 7.5 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 7.6 การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน

8. แนวคิดของมอทท์ (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 2001, pp. 305-307) กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ประการ คือ

- 8.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- 8.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
- 8.3 ความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
- 8.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

9. แนวคิดของเลซอทท์ (Lczotte, 2001, pp. 3-7) ได้ศึกษาตัวแปรที่สัมพันธ์กับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

- 9.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 9.2 พันธกิจที่ชัดเจนและมุ่งมั่น
- 9.3 สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ
- 9.4 บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียน
- 9.5 ติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 9.6 มีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียนในเชิงบวก
- 9.7 สร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับนักเรียน

10. แนวคิดของเซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni, 2001) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ ดังนี้

- 10.1 เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
- 10.2 มีแผนงานทางวิชาการที่ดี
- 10.3 จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
- 10.4 มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก
- 10.5 ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม
- 10.6 มีการพัฒนาบุคลากร

- 10.7 ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- 10.8 ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
- 10.9 ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 11. ออร์นสไตน์ และเลอไวน์ (Ornstein & Levine, 2003 cited in Lunenburg & Ornstein, 2004, pp. 409-410) เสนอเกณฑ์ที่สามารถใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียน คือ
 - 11.1 ความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
 - 11.2 พันธกิจของโรงเรียนที่ชัดเจน
 - 11.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 11.4 บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูง
 - 11.5 การให้เวลามากในการปฏิบัติการกิจของโรงเรียน
 - 11.6 มีการติดตามการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนสม่ำเสมอ
 - 11.7 การมีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนในทางบวก
- 12. แนวคิดของเอดมอนส์ (Edmonds, 1979 cited in Hoy & Miskel, 2005, p. 281) เสนอว่าควรประเมินประสิทธิผลจาก
 - 12.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 12.2 ความคาดหวังสูงของครูต่อความสำเร็จของนักเรียน
 - 12.3 เน้นทักษะพื้นฐาน
 - 12.4 ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
 - 12.5 มีการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
- 13. แนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2005, p. 274) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร 3 มิติ โดยพิจารณาจาก
 - 13.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
 - 13.2 ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร
 - 13.3 การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน องค์ประกอบ ประสิทธิภาพของโรงเรียน และการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ดังกล่าว ผู้วิจัยใช้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ตามแนวคิดของมอทท์ (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 398) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย ความสามารถ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก ความสามารถ

ในการแก้ปัญหาในโรงเรียน และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นสูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน มีความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน นักเรียนส่วนใหญ่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประการหนึ่งได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันศึกษาชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพดังกล่าวนี้มักได้แก่ โรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มีความพร้อมในด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัว มีความสามารถในการจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายได้อย่างสะดวก มีบุคลากรคือครูผู้สอนที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพคุณภาพที่เกิดขึ้นกับนักเรียน นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ สูง เป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข องค์กรประกอบต่าง ๆ ในการสร้างเสริมประสิทธิภาพ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพนักเรียน นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วยังมีบุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและครู เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์สำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการในโรงเรียนอย่างแท้จริง หาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐบาล ผู้ปกครองและชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ครูผู้สอนพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการและนักเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้ว เป็นที่เชื่อได้ว่าโรงเรียนนั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิภาพในด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารดำเนินงานในโรงเรียนทั้งการบริการ การจัดการเรียนการสอน รวมถึงการจัดบรรยากาศและทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อเอื้อให้นักเรียนมีผลการเรียนดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ที่ส่งผลให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

2. ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก หมายถึง มีความคิดเห็นท่าทีความรู้สึกรหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษาแสดงออกในทางที่ดีงามสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้งสี่ด้าน คือ ด้านร่างกายให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคมสามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นเพื่อไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจรู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงามแล้ว ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดจากผู้ที่ได้รับการศึกษารอบด้านทั้งสี่ด้านดังกล่าวแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผล ยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและวินัยในตนเอง ออกล้นและเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม

สรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานในโรงเรียนทั้งในด้านการบริหาร และการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ดีโดยมีความรู้สึก และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ของสังคมทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม ความมีระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง และมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาล่าเรียน

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว ในองค์กรต่าง ๆ จะประกอบด้วย คนและงาน โรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ข่อมประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยกำหนดนโยบายของโรงเรียนที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร และต้องเป็นนักพัฒนาแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมให้มีความสะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่ง

การเรียนรู้ ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวและไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ รูปแบบการบริหารงานและการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียนทั้งเนื้อหาวิชาและคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียนซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้ต่อการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันสมัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารและการเรียนการสอน ความสามารถ ความรวดเร็วของครูต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการของตนเอง ความกระตือรือร้นของครูที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง องค์การหรือโรงเรียนย่อมมีรูปแบบในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งรูปแบบในการบริหารจะต้องกำหนดให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของโรงเรียน และต้องประกอบด้วย เป้าหมาย บทบาทหน้าที่ การประสานงาน และกิจกรรมการบริหารและการจัดการ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่ใช่อำนาจเผด็จการ และไม่ควรเคร่งครัดในกฎระเบียบมากเกินไป ควรมีการยืดหยุ่นบ้าง แต่ไม่เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และพยายามสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่จะมีผลดีต่อการพัฒนางาน เพราะหากมีความขัดแย้งมากเกินไปจะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำลายความสามัคคีที่กลมเกลียว สร้างความเป็นศัตรูและนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงานและการลาออกจากงานได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในการที่จะแก้ปัญหาให้เกิดประโยชน์ได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหของผู้บริหาร ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนในระดับที่เหมาะสมจะส่งผลดีต่อการบริหารงาน สามารถโน้มน้าวความคิด ค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายที่ต่างกันให้ปรับเปลี่ยนไปแนวทางเดียวกันได้

สรุปได้ว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่น ๆ จนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปได้ด้วยดี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับประสิทธิผลของโรงเรียน

ในการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เกี่ยวข้องหรือที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรนั้นเป็นผลมาจากการศึกษาภาวะผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำจากอดีตจนทำให้เกิดมีทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นหลายทฤษฎี ในบรรดาทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ล้วนมีจุดที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ก็เพื่อมุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงาน ส่งผลให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผล

ในการศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมมุ่งคนและพฤติกรรมที่มุ่งงาน ซึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งงานนี้เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผลขององค์กร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) (Bass, 1985; Seltzer & Bass, 1990, pp. 603-703; Sergiovanni, 1989, pp. 214-215) เป็นแนวคิดที่พยายามชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลแบบเดิมแตกต่างจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1974, pp. 150-155) ทฤษฎีนี้พยายามที่จะให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล โดยที่วุฒิภาวะตามทฤษฎีนี้หมายถึง สมรรถภาพในการตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่สามารถบรรลุถึงได้ ความเต็มใจ ความสามารถที่จะรับผิดชอบและประสบการณ์เดิมของบุคคลหรือของกลุ่ม ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House, 1971, pp. 321-340) ศึกษาภาวะผู้นำที่ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้จัดการที่สามารถเอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่จุดหมายปลายทางได้ด้วยการจัดวิถีทางในด้านกำหนดงานให้มีความชัดเจน การจัดฝึกอบรม และการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบบของผู้นำที่เหมาะสม จะต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ 2 ด้าน คือ คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยสภาพแวดล้อม แสดงให้เห็นว่า รูปแบบของผู้นำ มีบทบาทในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่องค์การพึงประสงค์ ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

ทฤษฎีภาวะผู้นำทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Stewart, 1985, p. 92) และภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน (Reid, 1988, p. 24) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษาจะบรรลุเป้าหมายของการศึกษาย่อมต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถและคุณธรรม รวมทั้งปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจะนำไปสู่ความมีสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา (ธีระ รุณเจริญ, 2545, หน้า 136) ผู้บริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างภาวะผู้นำและฝึกฝนให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้ครูเกิดความศรัทธา ยอมรับ เกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงาน ใช้ความสามารถที่มีในแต่ละบุคคล ช่วยกันหาแนวทางพัฒนาการศึกษา และช่วยกันแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นด้วยเหตุผล มีกระบวนการ ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรคงานการศึกษาให้พัฒนาไปข้างหน้า ส่วนประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ (อำภา ปิยารมย์, 2549, หน้า 53) การปฏิรูปการศึกษามีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมโดยคุณลักษณะผู้นำเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ ประสบความสำเร็จก้าวหน้าในอาชีพ สามารถสร้างความศรัทธายอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคปฏิรูปการศึกษา (McCollum, 2000, p. 195)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลและส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยระบบย่อยทางการบริหารเป็นเหตุ (Cause) และเป็นผล (Effect) เชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกัน สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งจ์ (Senge, 1990, pp. 7-23) ที่กล่าวไว้ว่า “การบริหารงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องพัฒนาทั้งระบบ” ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า กระบวนการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ตามแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002, pp. 21-61) ประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน คือ 1) การฟัง 2) การเห็นอกเห็นใจ 3) การเชี่ยวชาญรักษา 4) การกระตุ้นหนักรู้ 5) การ โน้มโน้มใจ 6) การสร้างมนต์เสน่ห์ 7) การมองการณ์ไกล 8) ความรับผิดชอบร่วมกัน 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน 10) การสร้างกลุ่มชน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้ง 10 ด้านนี้ เป็นสิ่งสำคัญและเด่นชัดของผู้นำหรือผู้บริหารและเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะเกี่ยวข้องกับการมองไปข้างหน้าอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน (Guardianship) และสร้างความร่วมมือร่วมใจ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Engagement Building) เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทำให้

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ดังเช่นมีผู้วิจัย คือ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2548, หน้า 3) ให้แนวคิดไว้ว่า โดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำแบบผู้รับใช้ทำในองค์กรของตนคือ การอุทิศตนเพื่อที่สนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์กรของตนมากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ขององค์กร หรือมองที่คนที่ด้อยโอกาสมากที่สุด (Bottom Line) เป็นหลัก รัชชัย ขวคำ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 พบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีลัญ ภูมิพิพาคม (2550) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 8 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและการแก้ปัญหาภายใน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากการที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงไหน ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำและการใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารในการให้บุคลากรของตน เพิ่มความตระหนักในเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการและความสำเร็จของบุคลากร ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ได้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาคือ ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดและมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม เป็นผลทำให้สถานศึกษาอยู่ในสายตาของประชาชนตลอดเวลา ปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ต้องใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการบริหารงานโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสภาวะปัจจุบันที่กำลังเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่จะมีต่อสถานศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ประเทศต่าง ๆ จะมีขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมประเพณีเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง องค์การก็เช่นเดียวกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การได้ วัฒนธรรมองค์การจะสร้างประโยชน์หรือคุณค่าให้แก่องค์การนั้น ๆ เช่น วัฒนธรรมในการมุ่งสร้างคุณภาพ วัฒนธรรมในการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น แต่ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การบางอย่างก็ทำให้เกิดจุดอ่อนแก่องค์การนั้น ๆ ได้ เช่น วัฒนธรรมแบบอนุรักษ์นิยม วัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งให้บุคลากร มีการแข่งขันกันมากจนเกินไป จนองค์การเกิดความระส่ำระสาย เป็นต้น

จากการศึกษาของเดนิสัน (Denison, 1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. มีการกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุสู่วิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ วัฒนธรรมในองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นตัวแทนของค่านิยม และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นจากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะขององค์การสะท้อนให้เห็นถึงอดีตและปัจจุบันของกิจกรรม การวางแผน การจัดองค์การ การกระทำและการควบคุม ซึ่งนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ หรือค่านิยม ความคาดหวัง และวิถีปฏิบัติขององค์การ การทำให้

เกิดสภาพแวดล้อมเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อบุคคล และกลุ่ม และต่อผลสำเร็จขององค์การ (Jenk, 1990) วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการบริหาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Nahavandi & Malekzadeh, 1999 อ้างถึงใน พร ภิศก, 2546) วิธีการในการตัดสินใจ ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน การจัดและการตีความสภาพแวดล้อมขององค์การ การดำเนินการต่อข่าวสาร วิธีปฏิบัติงาน (Johns, 1996; Gordon, 1991) ทำให้เกิดความมั่นคง และเอกสิทธิ์ร่วม สร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกันในกลุ่มสมาชิก (Ivancevich & Matteson, 1999) ส่งผลต่อความประทับใจของสมาชิกในรูปของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ การสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์การ คุณภาพในการปฏิบัติงาน (Gordon, 1990) ประสิทธิภาพ องค์การเป็นผลของการแปลความเชื่อ และค่านิยมและค่านิยมที่สำคัญไปสู่นโยบายและการปฏิบัติ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อและค่านิยม นโยบายการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างยากที่จะแยกออกจากค่านิยมและความเชื่อ และระบบของการมีความหมายร่วมกัน (Denison, 1990) และในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายประสิทธิภาพขององค์การได้สูง (Anderson, 2000) จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพขององค์การ แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การบางประเภทและมิติต่าง ๆ ในการดำเนินการขององค์การ นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างยากที่จะแยกออกจากค่านิยม และความเชื่อร่วมกันเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานนั้น (พร ภิศก, 2546) ดังเช่น มีผู้วิจัย คือ สุรัชย์ ช่วยเกิด (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิภาพของโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พรชัย เชื้อชูชาติ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนกับประสิทธิภาพของโรงเรียนเทศบาล พบว่า วัฒนธรรมองค์การโรงเรียนกับประสิทธิภาพของโรงเรียนเทศบาล จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งมีความสัมพันธ์ทางบวก ประพนธ์ แยมทิม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ มีผู้ศึกษาไว้ คือ ไครเนอร์ (Kreitner, 1983, p. 183) ได้จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ออกเป็น 3 ทัศนะ คือ 1) ทัศนะดั้งเดิมเห็นว่าความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ (Goal Attainment Model) 2) ทัศนะเชิงทรัพยากรและระบบ (System - Resource Model) เห็นว่าความมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการที่จะจัดหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและ

ขาดแคลนมาใช้ในระบบองค์การได้ และ 3) ทักษะที่คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ (Satisfaction of Stakeholder Model) แมนน์ และลอว์เรนซ์ (Mann & Lawrence, 1983) ได้ศึกษาและพบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร บรรยากาศในโรงเรียน ในขณะที่เรด (Reid, 1988, pp. 24-29) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่ามีหลายประการ เช่น ปัจจัยด้านการบริหารงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านโรงเรียน และจากการศึกษาของสเติร์ส (Steers, 1977, p. 8) ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2541) พบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านนโยบายบริหารและการปฏิบัติ ขณะที่สตอกคิลล์ กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดอย่างหนึ่งคือ ผู้นำ เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกัน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างผลงาน (Stogdill, 1974, p. 13)

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545, หน้า 121) สรุปว่า ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลมีดังนี้ 1) ภาวะผู้นำและแบบผู้นำของผู้บริหาร 2) การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของโรงเรียน 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) บรรยากาศของสถานศึกษา 5) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 6) การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ 7) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน 8) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน 9) ความพึงพอใจในการทำงาน 10) ความสามารถในการยืดหยุ่นต่อสถานการณ์เฉพาะหน้า 11) ประสิทธิภาพทางการบริหาร 12) ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ปัจจัยเหล่านี้มิได้จัดลำดับความสำคัญจำเป็นอย่างน้อยไปกว่ากัน แต่ในระบบการบริหารการศึกษาไทย รวมทั้งผลการวิจัยในประเทศสนับสนุนแนวคิดที่ว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

การดี อนันต์นาวี (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือ สถานการณ์โรงเรียน คุณลักษณะของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียน งามตา ธาณีวรรณ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสารส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ พบว่า คุณลักษณะของบุคคลในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ด้านความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพด้านการฝึกอบรม การวิจัย การผลิตสื่อ และด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์การ ส่วนคุณลักษณะผู้นำด้านสรรรถภาพทางกายและบุคลิกภาพ ความรู้ และวิสัยทัศน์ด้านการบริหารการศึกษา ทักษะการบริหารและ

คุณธรรม มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์การ สุภาภรณ์ เกษรรัตน์ (2543) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียน ได้แก่ เพศ อายุ จำนวนครู ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมผู้นำวิชาการ พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พฤติกรรมการบริหารและการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการได้รับการสนับสนุน ดวงสมร กลิ่นเจริญ (2545, หน้า 50) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา พบว่า โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษามีประสิทธิผลในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับสูง ตัวแปรบรรยากาศโรงเรียนในปัจจัยด้านโรงเรียน ตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ และตัวแปรการบริหารในปัจจัยด้านผู้บริหาร ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานของครูในปัจจัยด้านครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษานฤทธิ์ แสงสุขสว่าง (2552) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน พบว่า ประสิทธิภาพองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมากถึง 4 ด้าน โดยในด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ด้านความสามารถในการบูรณาการ และด้านความสามารถในการปรับตัว ตามลำดับ สำหรับคลอสไมเออร์ (Closmyer, n.d. อ้างถึงใน เพราพรรณ เปลี่ยนภู, 2542, หน้า 177-178) ได้เน้นว่าความสำเร็จตามเป้าหมายในการเรียนของผู้เรียนขึ้นอยู่กับปัจจัย 7 ประการ คือ

1. ลักษณะของผู้เรียน ได้แก่ การมีวุฒิภาวะ และมีความสามารถทางสมองที่เหมาะสม มีวุฒิภาวะทางกาย มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน สุขภาพกายและจิตดี
2. ลักษณะของผู้สอน ได้แก่ มีสติปัญญาและความรู้ดี จิตใจดี มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีอายุที่เหมาะสม ได้สอนตามความถนัดของตน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอน ต้องมีการปฏิสัมพันธ์ที่ดี ใช้วิธีการสอนที่สอดคล้องกับผู้เรียน
4. เนื้อหาวิชาที่สอน มีการจัดลำดับขั้นตอน มีความหมายต่อผู้เรียน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ มีวิชาให้เลือกหลากหลาย
5. ลักษณะทางกายภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน มีครบถ้วนและทันสมัย
6. ลักษณะของกลุ่มเพื่อน มีจำนวนไม่มากเกินไป มีทัศนคติไปทางเดียวกัน มีความสามัคคี และมีผู้นำกลุ่มที่ดี
7. อิทธิพลอื่น ๆ ทั้งในและนอกห้องเรียน ภายในโรงเรียน ได้แก่ หลักสูตร ห้องสมุด หน่วยสนับสนุนการเรียนการสอน ภายนอกห้องเรียน ได้แก่ ครอบครัว สื่อมวลชน สังคม เป็นต้น

นายณฤทธิ์ แสงสุขสว่าง (2552) สรุปว่า ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลมีดังนี้
 1) ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม 2) ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย
 3) ด้านความสามารถในการบูรณาการ 4) ด้านความสามารถในการปรับตัว รังสรรค์ อ้วนวิจิตร
 และชวนชม ชินะดังกูร (2554) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผล
 ของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

การบริหารทุก ๆ องค์การจะประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนได้จะต้อง
 ประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมี 3 ด้าน คือ
 ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร ความสามารถ
 ในการบริหาร ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ได้แก่ ภาวะ
 ผู้นำ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยด้านสถานการณ์ของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของ
 โรงเรียน การสนับสนุนทางสังคมของครู และสถานะเศรษฐกิจทางสังคมภายนอกที่ทำให้ครู
 มีความพึงพอใจ มีความสำเร็จในการผลิตนักเรียน (ภารดี อนันต์นาวิ, 2545, หน้า 36) ภาวะผู้นำ
 ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่าง
 ชัดเจน ทำงานร่วมกับครูอย่างทุ่มเท กระตุ้นและให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครู
 ในโรงเรียนปฏิบัติงานโดยอิสระ เสนอวิธีการและปรับปรุงวิธีการในการปฏิบัติงานให้แก่ครู
 ให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเป็นการปฏิบัติงานที่มี
 เกียรติและมีคุณค่า ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงานร่วมกัน มีการ
 ทำงานเป็นทีม ครูทำงานด้วยความมุ่งมั่นร่วมแรงร่วมใจกัน มีการช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุน
 ซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน (รังสรรค์ อ้วนวิจิตร และชวนชม ชินะดังกูร,
 2554, หน้า 216-217)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับวัฒนธรรม
 องค์การและประสิทธิผลของโรงเรียน โดยตรงยังไม่มี มีแต่งานวิจัยที่คล้ายคลึงเกี่ยวข้องและเฉพาะ
 บางเรื่องที่เป็นประโยชน์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้วัฒนธรรม
 องค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

วันชัย นพรัตน์ (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่
 สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
 ในเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ
 ประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2541) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงาน��ค ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลองค์การของหน่วยงาน��ค อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ปัจจัยที่มีต่ออิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การมี 4 ตัวแปร คือ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์การ สภาพการใช้เทคโนโลยี ในองค์การและการบริหารงานบุคคลและเมื่อแยกเป็นรายได้ พบว่า คุณลักษณะของบุคคลในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ด้านการฝึกอบรม การวิจัย การผลิตสื่อและด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์การ ส่วนคุณลักษณะผู้นำด้านสรรถภาพทางกายและบุคลิกภาพ ความรู้ และวิสัยทัศน์ด้านการบริหาร การศึกษา ทักษะการบริหารและคุณธรรม มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ วัฒนธรรม องค์การมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์การ

สุภาภรณ์ เกษรารัตน์ (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คณะครูในโรงเรียน มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านการเรียนการสอน รองลงมาคือ คณะครูในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานในงานรับผิดชอบด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานสอน และน้อยที่สุดคือ นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียน ได้แก่ เพศ อายุ จำนวนครู ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมผู้นำวิชาการ พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พฤติกรรมการบริหารและการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในการได้รับการสนับสนุน และปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียน ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การได้รับการอบรม ขนาดของโรงเรียนและระดับชั้นที่เปิดสอน

ภารดี อนันต์นาวิ (2545) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือ สถานการณ์โรงเรียน รองลงมา คือ คุณลักษณะของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียน ตามลำดับ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียน และบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในขณะที่สถานการณ์โรงเรียนส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศของโรงเรียน ไปยังประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ของผู้บริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมการบริหารส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียน และสถานการณ์โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

ดวงสมร กลิ่นเจริญ (2545, หน้า 50) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ทุกเขตการศึกษาและกรุงเทพมหานคร ประสิทธิภาพแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) การบูรณาการ (Integration) และการดำรงค่านิยมขององค์กร (Latency) โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา มีประสิทธิผลการจัดการศึกษาอยู่ในระดับสูง ตัวแปรบรรยากาศโรงเรียนในปัจจัยด้านโรงเรียน ตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ และตัวแปรการบริหารในปัจจัยด้านผู้บริหาร ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานของครูในปัจจัยด้านครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา และตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา คือ พฤติกรรมการบริหารและความคิดสร้างสรรค์ โดยทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ 62 เปอร์เซ็นต์

พรชัย เชื้อชูชาติ (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาล ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนพบว่า ด้านลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา และด้านลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนเทศบาล จำแนกตามจังหวัดที่ตั้ง พบว่า จังหวัดชลบุรี มีระดับลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าจังหวัดระยอง และจังหวัดฉะเชิงเทรา ประสิทธิภาพของโรงเรียนเทศบาล พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพของโรงเรียนเทศบาล จำแนกตามจังหวัดที่ตั้ง พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาล จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งมีความสัมพันธ์ทางบวก

อุทัยวรรณ โชชื่น (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงใต้ จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการสอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มิติเป็นแบบอย่าง (X_{10}) การวิจัยในชั้นเรียน (X_3) มิติหาเงิน (X_8) มิติขวัญ (X_6) มิติมุ่งผลงาน (X_9) สามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 51 ดังสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงใต้ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.888 + 0.252 (X_{10}) + 0.273 (X_3) - 0.374 (X_8) + 0.188 (X_6) + 0.206 (X_9)$$

ัชชาวล คำแข็ง (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนด้านความเป็นผู้นำ สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน ได้คิดเป็นร้อยละ 21

วิไลดดา เรืองศรี (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนกีฬา สังกัดสำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนกีฬา สังกัดสำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนกีฬา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อัมพร อิศรารักษ์ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ เป็นภาวะผู้นำแบบปฏิรูป อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ จำแนกตามอายุของผู้บริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ จำแนกตามอายุของผู้บริหารและวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบปฏิรูปด้านความสนใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมได้ร้อยละ 38.20 และสามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อำภา ปิยะมัย (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทการจัดการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก อยู่ในระดับสูง

ปีติญ์ ปฏิพิมพาคม (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน 2) องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและการแก้ปัญหาภายใน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประพนธ์ แยมทิม (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การ โดยรวมตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและเมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน การให้อำนาจและการประสานร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม ส่วนวัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา การติดต่อสื่อสาร การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และการให้การสนับสนุนและการจัดการมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับครูมีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม และเมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการติดต่อสื่อสารความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การให้การสนับสนุนและ

การจัดการ การดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และการให้อำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม ส่วนวัฒนธรรมองค์การด้านการประสานร่วมมือกันของสมาชิกในสถานศึกษาการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และความรับผิดชอบของสมาชิกในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กัลยาณี บุตรดีวงศ์ (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำแนกตามขนาด ของโรงเรียน วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน การบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ธวัชชัย ขว่งคำ (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยคุณลักษณะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับสูง ได้แก่ การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การใช้หลัก การบริหารความเสี่ยง ส่วนคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ได้แก่ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี การมีทักษะในการคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีคุณธรรมและจริยธรรมและการมีวิสัยทัศน์

นฤฤทธิ์ แสงสุขสว่าง (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพองค์การ ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยในด้านความสามารถในการ รักษาแบบแผนวัฒนธรรม มีประสิทธิภาพสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ด้านความสามารถในการบูรณาการ และด้านความสามารถในการปรับตัว ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพองค์การของสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมทั้ง 4 ปัจจัยสามารถทำนายประสิทธิผล

ได้ร้อยละ 99.70 ปัจจัยระดับบุคคลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครมากที่สุด ร้อยละ 99.30 รองลงมาได้แก่ ปัจจัยระดับนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ปัจจัยระดับสภาพแวดล้อม และปัจจัยระดับองค์การ ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาขนาดและทิศทางรายปัจจัยที่ส่งผลทางบวกแต่ละปัจจัย พบว่า โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม ภายใน ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารและการปรับองค์การและนวัตกรรม ปัจจัยที่ส่งผลทางลบ แต่ละปัจจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอก การสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ ตามลำดับ

งามตา ธานีวรรณ (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสารส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสารกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ตัวพยากรณ์ของปัจจัย ด้านภาวะผู้นำ (X_1) ด้านแรงจูงใจ (X_2) ด้านการสื่อสาร (X_3) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ($\hat{Y}$) ได้ร้อยละ 34.9 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้สมการพยากรณ์ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.093 + .342 (X_1) + .235 (X_2) + .109 (X_3)$$

ธวัชรรัตน์ ใบบัว (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา การเป็นผู้สร้างแรงคลใจ และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ตามลำดับ ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ด้านความสามารถแก้ปัญหาในโรงเรียน และด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงตามลำดับ

งานวิจัยต่างประเทศ

เพอร์สัน (Person, 1993, p. 3071-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันวิทยาลัยชุมชน ในรัฐนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณาครู และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย

เอเบล (Abel, 2000) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาค้นคว้าเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ โดยการระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำใฝ่บริการและสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน กระบวนการวิจัยประกอบด้วย การใช้เทคนิคเคสไฟ โดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ครั้ง เพื่อหาข้อสรุปเพื่อตอบคำถาม 4 ข้อของการวิจัย คือ 1) คุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำใฝ่บริการเด่นชัด 2) พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำใฝ่บริการเด่นชัด 3) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีประสิทธิภาพ 4) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำใฝ่บริการไร้ประสิทธิภาพ โดยมีผู้เชี่ยวชาญหลายกลุ่มคือ นักเขียน ผู้นำด้านธุรกิจ นักบวชนักการศึกษา ผู้นำจากองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งผู้นำจากองค์กรอาสาสมัคร รวม 28 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ พฤติกรรม และสภาพแวดล้อมการทำงานของผู้นำใฝ่บริการได้รับการนำเสนอและเปิดอภิปรายจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด มีการทำบัญชีภาวะผู้นำใฝ่บริการจากข้อมูลในการอภิปราย การทำรายการประเมินตนเอง ถูกเสนอให้เป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการให้บริการผู้อื่น การศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล 4 แห่ง ในขณะที่เขาบริหารโรงเรียนในชุมชนของเขา ผู้บริหารเหล่านี้มิได้ประเมินตนเองว่าเป็นผู้นำใฝ่บริการ แต่คณะผู้บริหารได้ลงความเห็นอย่างเป็นเอกฉันท์ว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ท่าน ไม่ได้เป็นเพียงผู้นำตัวอย่างเท่านั้น แต่เป็นผู้นำใฝ่บริการในเวลาเดียวกันด้วย

เออร์วิง (Irving, 2005) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม โดยใช้ตัวแปรของความรัก การให้อำนาจ การมีวิสัยทัศน์ ความถ่อมตน และความไว้วางใจ ผลการวิจัยพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติและความสัมพันธ์เชิงบวกของตัวแปรแต่ละตัวเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความพึงพอใจในการทำงาน

ออสเทรม (Ostrem, 2005) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และระดับความหวัง จิตสำนึกความยืดหยุ่น ความไว้วางใจในองค์กร และความไว้วางใจในผู้จัดการ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่อธิบายถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลของโรงเรียน ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002, pp. 21-61) ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ด้าน คือ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเอื้อยารักขา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชน สำหรับวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดของแพตเตอร์สัน (Patterson, 1988) เพื่อวัดระดับวัฒนธรรมองค์การ 10 ด้าน คือ ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน การเสริมพลัง การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต และความหลากหลายของบุคลากร และประสิทธิผลของโรงเรียนผู้วิจัยอาศัยแนวคิดของมอทท์ (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 398) ที่ว่าโรงเรียนจะมีประสิทธิผล 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน