

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไฟบริการของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ ทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำไฟบริการโดยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ผลงานวิจัยและแนวคิดทฤษฎี ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้ โดยกำหนด แนวทางการนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้เป็น 5 ตอน ดังนี้ คือ

- ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไฟบริการ
- ตอนที่ 3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
- ตอนที่ 4 บริบทองค์การบริหารส่วนตำบล
- ตอนที่ 5 การวิจัยและพัฒนา

โดยมีรายละเอียดแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถขั้นพื้นฐานขององค์การ เพราะองค์การจะประสบความสำเร็จ ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันทำงานเป็นทีมอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์การ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2554 หน้า 41) ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันถือว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับ เรื่องความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้าง แรงจูงใจ การใช้อำนาจ และอิทธิพล ซึ่งเกี่ยวข้องกับทิศทางคอยช่วยให้ทุกคนในองค์การ มั่นใจว่าสามารถเดินทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการแน่นอนถูกต้องทิศทางหรือการทำสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อผลลัพธ์ (doing the right things) (สัมฤทธิ์ กางพั้ง และ ประยุทธ ชูสอน, 2557, บทนำ)

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำ (capacity or ability to lead) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามากเป็นเวลานานเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ไว้ดังนี้ Yukl (1998, p.2) นิยามภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักชวนทำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Daft (1999, p.5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันและ Dubrin (1998, p.2) นิยามความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ ซึ่ง Leland (1991 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557 หน้า 88) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่สมาชิกของกลุ่มได้รับการเสริมพลังอำนาจเพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนผ่านของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพชีวิต ส่วนกวี วงศ์พุด (2550, หน้า 17) นิยามแนวคิดภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะสร้างความเชื่อมั่น มีความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายขององค์การที่กำหนดไว้

1.2 สมรรถนะของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถในการนำกระบวนการเรียนรู้บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ (McCauley et al., 1998 p.145) โดยผู้นำเรียนรู้และทำความเข้าใจตนเองโดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้นำมีข้อมูลที่สำคัญและนำไปปรับปรุงตนเองให้มีทักษะผู้นำและเกิดการนำที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น (DuBrien, 1998 pp. 330 – 356) และการพัฒนาผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นมุ่งเน้นหลักการพัฒนานาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำผ่านการ

เรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการประเมินผลตามสภาพความเป็นจริง (Day et al., 2009 p.131) กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ โดยมีหลักการคือ พัฒนาความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการนำ ดังนั้น หลักการสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำจึงประกอบด้วย การพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถและทักษะในการนำ

อย่างไรก็ตามจากกล่าวให้เฉพาะเจาะจงได้ว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ รวมไปถึงความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำนั้น ย่อมต้องอาศัยสมรรถนะ (competency) ภายในตัวผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย สมรรถนะเชิงความรู้ (Knowledge competency) อันเป็นผลจากการเพาะบ่มทางปัญญาที่เกิดจากการศึกษาและเรียนรู้ ทั้งภายในและนอกห้องเรียน ภายในและภายนอกงานในหน้าที่ ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้สั่งสมเอาไว้ ทั้งที่อยู่ในรูปความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในตน (tacit knowledge) สมรรถนะเชิงทักษะ (skill competency) อันเป็นผลมาจากการลองผิดลองถูก ฝึกฝน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนมีประสบการณ์ในการปฏิบัติซ้ำแล้วซ้ำอีกและกลายเป็นความถนัด มีฝีมือเชี่ยวชาญ ชำนาญ คล่องแคล่ว และสมรรถนะเชิงทัศนคติ (attitude competency) อันเป็นผลมาจากการกล่อมเกลாதงสังคมนี่เกิดจากการอบรมสั่งสอนและประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ตลอดจนค่านิยมทางสังคม ปทัศฐาน และความเชื่อ ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกนึกคิดของตน หล่อหลอมให้เกิดเป็นทัศนคติ ที่พร้อมจะตอบสนองต่อสิ่งเร้าในรูปแบบของพฤติกรรม จากสมรรถนะดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินสมรรถนะ (competencies assessment) ของผู้นำได้เป็นอย่างดี แต่สิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาผู้นำที่ควรคำนึงด้วยคือการเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกใจ และการเตรียมสร้างขอบเขตการนำ ตลอดจนความท้าทายในอนาคตเกี่ยวกับประเด็นเฉพาะของภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีในยุคสังคมนี่มีความหลากหลาย การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบัน เช่น ผู้นำที่หลากหลายทางวัฒนธรรม (multicultural leader) ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (global leadership) ภาวะผู้นำแบบร่วมพลัง (collaborative leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (strategic leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (spiritual leadership) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist leadership) หรือแม้แต่ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (servant leadership) เป็นต้น (สัมฤทธิ์ กางพั้ง, 2557 หน้า 146 - 147)

ปัจจุบันได้มีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของภาวะผู้นำมากมาย อาทิเช่น วิมาน วรรณคำ (2553) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาสมรรถนะวิชาชีพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สสำรวจสมรรถนะวิชาชีพที่ต้องการพัฒนา จัดทำหลักสูตรการพัฒนาและศึกษาผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ เข้าใจ ไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่วนชัยวุฒิ วรรณธุ์ (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาศึกษาสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง และศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาล และระดับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับสูง เป็นต้น ซึ่งงานวิจัยทั้ง 2 เรื่องชี้ให้เห็นถึงการมีสมรรถนะของภาวะผู้นำที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการบริหารงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

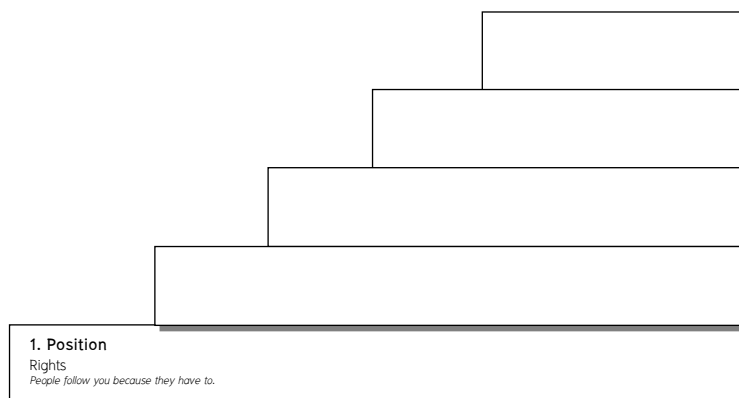
สรุปได้ว่า สมรรถนะของภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงออกถึงรับความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้และทักษะที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.3 ระดับของภาวะผู้นำ

ปัจจุบันองค์การที่มีการจัดการที่ดีทั้งหลายต่างต้องการบุคลากรที่มีความเป็นผู้นำเก่าและมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและระหว่างองค์การ ในขณะที่เดียวกันสามารถสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมจากใจ (participative cooperation) เพื่อนำองค์การไปสู่ความก้าวหน้าและลดปัญหาความขัดแย้งในการประสานงานกับบุคคลรอบข้าง ดังนั้นผู้นำสมัยใหม่จะประสบความสำเร็จได้ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่รุ่มเร้าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพและเต็มความสามารถ

อย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ชักนำผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ยินดีในการกระทำการ มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางเขาชักนำในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบหรือตามที่ผู้นำนั้นต้องการ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ไม่อาจแยกจากกันได้เด็ดขาดว่าเป็นยุคอดีต ยุคปัจจุบัน และยุคอนาคต แต่จะมีลักษณะที่คาบเกี่ยวและมีความสัมพันธ์ต่อกันเสมือนอยู่บนเส้นตรงเดียวกัน ทำให้มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์การและรูปแบบการทำงานขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันดังกล่าวทำให้องค์การมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอน ทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้น ดังนั้น ในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันซึ่งแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่หรือระดับของผู้นำ ดังที่ John C. Maxwell (2011) ได้แบ่งระดับของผู้นำออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

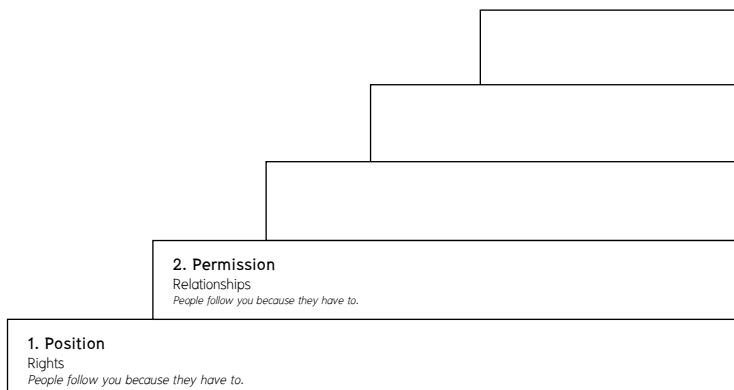
1.3.1 ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ (position) ตำแหน่งหน้าที่เป็นภาวะผู้นำระดับต่ำที่สุดเนื่องจากพลังโน้มน้าวหรือการจูงใจ (persuasion) มาจากตำแหน่งหน้าที่เพียงอย่างเดียวที่ทำให้คนอื่นจำเป็นต้องทำตาม ซึ่งภาวะผู้นำแบบอาศัยตำแหน่งหน้าที่นี้มีพื้นฐานมาจาก “สิทธิ” ซึ่งมาจากตำแหน่งของผู้นำนั่นเองซึ่งจะเป็นได้เพียง “ผู้บริหาร” หรือ “หัวหน้า” ได้แต่ไม่สามารถเป็น “ผู้นำ” ได้เลย ดังนั้น ภาวะผู้นำระดับนี้จึงเป็นระดับที่ไม่ต้องใช้ความสามารถหรือความพยายามใดๆ เลยเพราะใครก็ได้มีสิทธิเข้าสู่ตำแหน่งนี้ได้ทุกคน (people follow you because they have to) ผู้นำประเภทนี้จะยึดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ นโยบายและผังองค์การต่างๆ เพื่อควบคุมคนอื่น ผู้คนจะทำตามเฉพาะภายในขอบเขตอำนาจของหัวหน้า และจะทำตามที่พวกเขาจำเป็นต้องทำเท่านั้น ผู้นำโดยตำแหน่งหน้าที่มักจะมีปัญหาในการทำงานร่วมกับคนอื่นเสมอเนื่องจากขาดพลังในการโน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้อื่นทำตาม



ภาพประกอบ 2 ภาวะผู้นำระดับที่ 1

ที่มา : Maxwell,J.C (2011). The 5 Levels of Leadership : Proven Steps to Maximize Your Potential (4thed). New York : Center Street.

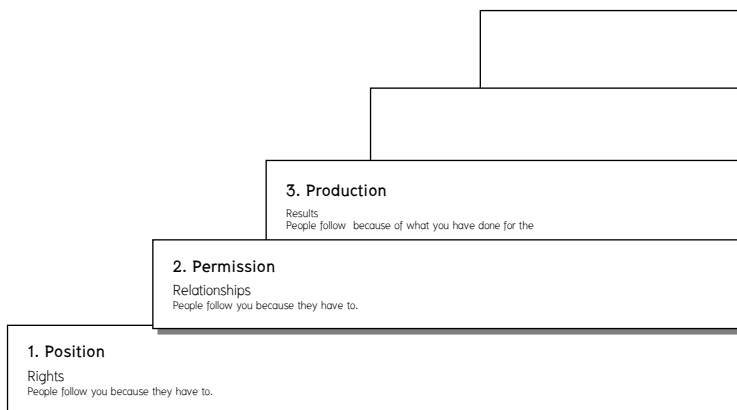
1.3.2 ระดับที่ 2 การยอมรับ (permission) ผู้นำในระดับที่ 2 คือผู้นำ โดยการสร้างสัมพันธ์ที่ดี (relationship) เป็นระดับเริ่มต้นของการเริ่มเป็นผู้นำที่ดี การเป็นผู้นำนั้นจะต้องสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามได้ (influence) กล่าวคือ ผู้ตามจะต้องยอมทำตามด้วยความเต็มใจ แต่ในระดับที่ 1 นั้น ผู้ตามยอมทำตามผู้นำแค่เพียงเพราะมีตำแหน่งเท่านั้น แต่ถ้าไม่มีตำแหน่ง ผู้ตามก็จะเป็นคนที่ไม่มีความรู้สึกว่าคุณคือผู้นำของเขา การที่จะเปลี่ยนจากผู้นำในระดับหนึ่งมาเป็นระดับที่สองนั้น จะต้องเปลี่ยนจากผมมาเป็นเรา (Leader who move up to Level 2 shift their focus from me to we) ในระดับที่สองจะเป็นระดับที่จะเริ่มทำให้ผู้ตามยอมทำตามด้วยความเต็มใจนั่นเอง โดยการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตามการที่เราจะสามารถทำให้คนอื่นยอมตามเราได้ด้วยความเต็มใจ และความเชื่อมั่นในตัวผู้นำตามมาผู้ตามจะยอมทำตามเราไม่ใช่เพราะเป็นคำสั่ง แต่จะเริ่มยอมทำเพราะเริ่มให้ความเชื่อถือในตัวผู้นำมากกว่า ดังนั้น แนวทางในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีสำหรับผู้นำที่ต้องการจะพัฒนาตนเองจากรดับตำแหน่งขึ้นมาเป็นระดับที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตามได้



ภาพประกอบ 3 ภาวะผู้นำระดับที่ 2

ที่มา : Maxwell, J.C. (2011). Then 5 Levels of Leadership : Proven Steps to Maximize Your Potential (4thed). New York : Center Street.

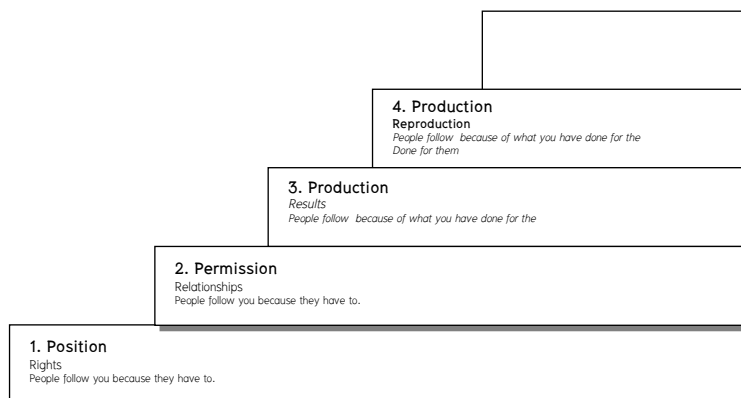
1.3.3 ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน (production) ผู้นำโดยการสร้างผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามเพราะผู้นำได้พิสูจน์ตัวเองแล้วว่ามีความสามารถทำงานประสบความสำเร็จ คือ “momentum” หมายถึง แรงขับเคลื่อนที่จะทำให้สิ่งต่างๆ รอบตัวประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น ถ้าผู้นำมี momentum ก็จะทำให้ทีมงานมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำของเขาทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ และจะมองว่าเป็นผู้นำในหัวใจ ถึงแม้สิ่งที่ทำอาจจะดูไม่ถูกต้องนัก แต่ก็ไม่รู้สึกว่าเป็นความผิดที่ยิ่งใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ ผู้นำในระดับที่ 1 ที่เรียกว่าผู้นำโดยตำแหน่ง ผู้ตามจะทำตามก็แค่เพียงเพราะผู้นำมีตำแหน่งและเราก็ปฏิเสธไม่ได้ พอเราเลื่อนขึ้นมาเป็นผู้นำในระดับที่ 2 ผู้ตามจะเริ่มยอมทำตามผู้นำในระดับนี้ด้วยความเต็มใจ เพราะผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นพื้นฐาน พอขึ้นผู้นำในระดับที่ 3 ผู้ตามยินดีทำตามก็เพราะตัวผู้นำสามารถสร้างผลงานชั้นดีให้ผู้ตามได้เห็น ดังนั้น ผู้นำในระดับ 3 จึงเป็นผู้นำที่จะต้องสร้างผลงานที่ดีจนผู้ตามให้การยอมรับ และเชื่อมั่นในตัวผู้นำว่า จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นได้



ภาพที่ประกอบ 4 ภาวะผู้นำระดับที่ 3

ที่มา : Maxwell, J.C. (2011). Then 5 Levels of Leadership : Proven Steps to Maximize Your Potential (4thed). New York : Center Street.

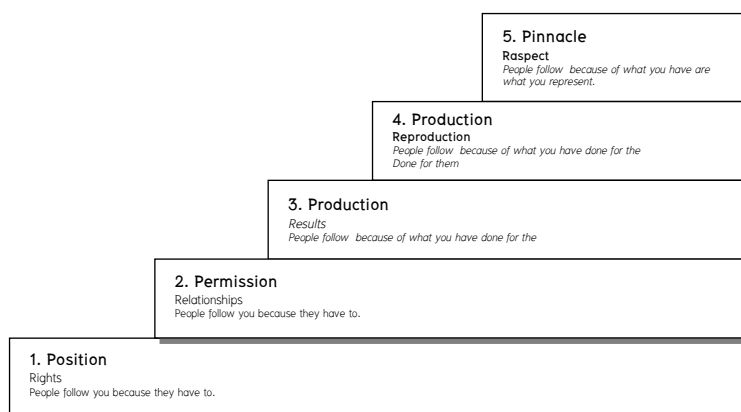
1.3.4 ระดับที่ 4 การพัฒนาคน (people drvelopment) ในระดับนี้จะ เป็นผู้นำบุคคลอื่นโดยให้ความสำคัญการพัฒนาผู้ตามให้ก้าวหน้าขึ้นได้ผู้นำในระดับที่ 4 คือ ผู้นำที่ทำให้คนอื่นยอมทำตามเพราะว่าเราสร้างและพัฒนาคนให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ในระดับนี้เป็น ระดับสร้างความแตกต่างให้กับผู้นำได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและ สร้างผลงานที่ดีด้วย ถือว่าเป็นผู้นำที่ดีแล้วแต่ถ้าผู้นำคนนั้นสามารถที่จะพัฒนาตัวเองให้ ขึ้นมาอีกระดับก็คือ สามารถพัฒนาคนอื่นให้ก้าวหน้าและสร้างคนอื่นให้เป็นผู้นำได้ด้วย จะยังเป็นผู้นำที่มีแต่คนกล่าวถึงเสมอ โดยปกติแล้วองค์การย่อมคาดหวังผลงานที่ดีขึ้นทุกปี ในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นนั้นจะต้องมีการทำให้องค์การดีขึ้น ถ้าผู้นำไม่คิดที่จะพัฒนาคน หรือลืมเรื่องการพัฒนาคนอื่นให้ก้าวหน้า การสร้างผลงานที่ดีก็จะยากกว่าปกติ เพราะฝีมือ คนเท่าเดิม แต่เราคาดหวังผลงานที่ดีขึ้นคงเป็นไปได้ยาก



ภาพประกอบ 5 ภาวะผู้นำระดับที่ 4

ที่มา : Maxwell, J.C. (2011). Then 5 Levels of Leadership : Proven Steps to Maximize Your Potential (4thed). New York : Center Street.

1.3.5 ระดับที่ 5 จุดสูงสุด (pinnacle) ผู้นำในระดับสูงสุด ก็คือ ผู้นำโดยสมบูรณ์ ซึ่งผู้นำในระดับนี้เป็นผู้นำที่ไม่ว่าใครได้ยินชื่อ ก็จะยินดียอมตาม เพราะเขาเป็นผู้นำที่มีบารมี และสั่งสมความเป็นผู้นำมายาวนาน ผู้นำในระดับ 5 นี้ ต่างก็เริ่มต้นจากระดับที่ 1 ก็คือเป็นผู้นำโดยตำแหน่งก่อน จากนั้นก็สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งก็เข้าสู่ผู้นำในระดับ 2 จากนั้นก็เริ่มต้นสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กร ผกผันไม่ลายมือการสร้างสรรคผลงานใหม่ๆ ได้ ซึ่งก็คือ ผู้นำในระดับ 3 และเข้าสู่ระดับ 4 โดยการทำการพัฒนาผู้อื่นให้เก่งขึ้น ส่วนในระดับ 5 นั้น ก็คือการพัฒนาผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กรนั่นเอง



ภาพประกอบ 5 ภาวะผู้นำระดับที่ 5

ที่มา : Maxwell, J.C. (2011). Then 5 Levels of Leadership : Proven Steps to Maximize Your Potential (4thed). New York : Center Street.

สรุปได้ว่า ระดับของภาวะผู้นำ หมายถึง การลงมือทำงานและสร้างผลงาน ไม่ใช่เพียงแค่มียุทธศาสตร์เท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นขั้นตอน โดยการสร้างสัมพันธที่ดีกับผู้ตาม การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม สามารถสร้างและพัฒนาคนได้ เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและวางรากฐานที่ดีให้กับองค์กรได้

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ

ในยุคแห่งการเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรและรูปแบบการทำงานขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันดังกล่าวทำให้องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอน ทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้น ดังนั้น ในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย (Den Hartog & Koopman, 2001 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง, 2553, บทนำ) ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำใ้บริการอาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น โดยภาวะผู้นำใ้บริการเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อร่วมงานและการมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงาม ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้ (Spears, 1996 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง, 2553, บทนำ)

ในปัจจุบันแนวคิดและทฤษฎีของ Servant Leadership ได้รับความนิยมและมีแพร่หลายในต่างประเทศ สำหรับประเทศไทยนั้น ได้มีงานเขียนที่กล่าวถึงแนวคิดนี้อยู่บ้าง แต่ไม่มากนักโดยใช้คำในภาษาไทยว่า “ภาวะผู้นำแบบรับใช้” หรือ “ภาวะผู้นำใ้บริการ” แต่งานวิจัยนี้จะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำใ้บริการ” ทั้งนี้เนื่องจากต้องการจะสื่อความหมายของภาวะผู้นำในเชิงบวกและแนวคิดดังกล่าวไม่ใช่เรื่องของการรับใช้ผู้อื่นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของหลักการการทำงานเป็นทีม หลักพฤติกรรมที่เอาใจใส่ผู้อื่น หลักการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม หลักการที่สนใจต่อความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม และในขณะเดียวกันก็ให้ความสนใจต่อการเติบโตขององค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วอยู่ภายใต้แนวคิดของ Servant Leadership ทั้งสิ้น (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง, 2553)

หน้า 3) ดังรายละเอียดและแนวคิดที่นำเสนอต่อไปนี้

ภาวะผู้นำใ้บริการ

ภาวะผู้นำการใ้บริการ ที่นำเสนอในครั้งนี ประกอบด้วยความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ กระบวนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ ความสำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการ และองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ

ผู้บริการและผู้นำ บทบาททั้งสองนี้สามารถอยู่รวมกันได้ในบุคคลคนเดียวกันในทุกระดับและทุกบริบทได้จริงหรือไม่ (Greenleaf, 1970) ข้อความดังกล่าวเป็นคำถามที่ Greenleaf ให้ความสนใจ ซึ่งต่อมาเขาได้อธิบายว่า ผู้บริการ (Servant) และผู้นำ (leader) มีความหมายตรงข้ามกันเมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์และะเปี่ยมไปด้วยความหมายอาจดูขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ด้วยเหตุนี้ เมื่อคำทั้งสองคำ ผู้รับใช้หรือผู้บริการและผู้นำ ถูกนำมาใช้ร่วมกัน จึงก่อให้เกิดความคิดที่ดูเหมือนเป็นไปได้แต่ก็เกิดขึ้นได้จริง นั่นคือแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการนั่นเอง (Spears, 2004 p.8) ซึ่งนิยามได้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่หนึ่ง ให้นิยามภาวะผู้นำใ้บริการไว้ค่อนข้างแคบ และเฉพาะเจาะจงโดยเน้นที่การรับใช้และใ้บริการคนอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกันเช่น นักบุญเปาโล (St.Paul) ได้กล่าวไว้กับชาวกาลาเทีย ตามที่พระเยซูคริสต์เจ้าได้สอนไว้ว่า “จงใ้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความรัก และมีน้ำใจที่บริสุทธิ์ ในความเป็นจริงคนที่รู้สึกเป็นอิสระมากที่สุดก็คือ คนที่สามารถที่จะช่วยเหลือได้ตลอดเวลา” ซึ่งการใ้ความช่วยเหลือในความหมายของคริสต์ศาสนานั้นหมายถึงการใ้ความช่วยเหลือและรับใช้ซึ่งกันและกันด้วยความรักอย่างไม่มีเงื่อนไขและไม่หวังสิ่งตอบแทน (สมาคมพระคริสต์ธรรมไทย, 2554 หน้า 1308)

กลุ่มที่สอง ให้นิยามภาวะผู้นำใ้บริการในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น Daft (2002 p.214) กล่าวว่าผู้นำใ้บริการคือการมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อใ้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการคอยช่วยเหลือใ้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งใ้โอกาสผู้อื่นก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือการช่วยเหลือใ้ประสบความสำเร็จ Laub (2004 p.121) ใ้คำจำกัดความของภาวะผู้นำ

ใฝ่บริการว่า เป็นการเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือ ผลประโยชน์ของตนเองเพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่นสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจาย อำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของแต่ละคน

กลุ่มที่สาม ให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการในหลายมิติโดย ให้ความสำคัญทั้งในด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม การบริการและคุ้มครอง ดูแลรักษา (guardianship) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือร่วม (engagement building) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่น Greenleaf (1970 p.154) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการว่าเป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่าย บริการเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและ องค์การ ผู้นำการให้บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้โดยภาวะผู้นำแบบนั้น จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ ไกล (foresight) การฟังและการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึงการมอบอำนาจด้วย Spears (Spears,n.d. cited in Nwogu, 2004 p.132) อธิบายว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หมายถึง การ ให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของ คักดีศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีมและการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน Yukl (2002 p.404) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ว่า เป็นการแสดงถึงความมี จริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้ อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะ รับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ภาวัตมน์ พันธุ์แพ (2546, หน้า 59) สรุปว่า ภาวะผู้นำ ใฝ่บริการเป็นผู้นำที่เน้นการรับใช้บุคคลและสังคม เป็นผู้สร้างองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้น จริยธรรมซึ่งถือเป็นหลักในองค์การ สิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่ เสียสละ มีคุณธรรมสูง ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นๆ ไว้วางใจผู้ตาม ทำให้สัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีขึ้น บังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 6) ให้นิยามภาวะ ผู้นำใฝ่บริการไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์การ และเป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดี งาม คุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด ซึ่งพิชาวีร์ เมฆขยาย (2250, หน้า 21) นิยาม ของภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ว่า เป็นพฤติกรรมกรให้บริการเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามเป็น อันดับแรก เพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลเหล่านั้นโดยใช้อำนาจทางศีลธรรม กระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมอบอำนาจแก่

บุคคลเหล่านั้นเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ส่วนสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 47) ได้สรุปแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรให้บริการเพื่อนร่วมงานของผู้นำเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ขณะที่จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554, หน้า 14) สรุปแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการว่าเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมกรให้บริการเพื่อนร่วมงานและผู้ตามเป็นอันดับแรก มองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการนั้น ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่เป็นผู้ให้บริการผู้อื่นเป็นอันดับแรกและมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น เป็นบุคคลที่เสียสละมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีส่วนร่วมและมีการทำงานเป็นทีม

2.2 กระบวนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ในปัจจุบันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแต่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงานให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำก็คิดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานต่างๆ ที่เขามีศักยภาพก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้นผู้นำที่ดีที่จะต้องซ้ดกฎเกณฑ์ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด (บังอร ไชยเผือก, 2550 หน้า 18)

ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้ทำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อ

ความสำเร็จขององค์การโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว Daft (2005 pp.371 – 375) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้นหรือเฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือจะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

4. ผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการที่เรื่อนำมาใช้ในปี ค.ศ.1970 โดย Greenleaf (1977 p.203) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำใฝ่บริการขึ้นมา ซึ่งมีแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮอ์แมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) พระเอกของเรื่อง คือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่น้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่นทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไปทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้น ได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้ Greenleaf ประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้น่าจะมีตัวตนจริง นอกจากนี้ Yukl (2002 p.404) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำใฝ่บริการอันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุงทะนุถนอม ปกป้องและให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้นและปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตามปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมใน

ความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกันผู้ที่ต่อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตามผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอทำให้เกิดผู้นำไฟบริการมากยิ่งขึ้นในสังคมส่วน Greenleaf (1977 p.13) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ Greenleaf ได้มีโน้ตค้นของผู้นำไฟบริการท่านเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกเป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำการให้บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้ายๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำไฟบริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้วอันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษยการทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเองแบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำไฟบริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้นและกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ (Spears, 1995 p.4)

แหล่งที่มาของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถค้นพบได้จากหลายแหล่งในพระคัมภีร์ เช่น New American Bible อ้างถึงคำว่า “ผู้รับใช้” (Servant) “การบริการรับใช้” (Service) และ “รับใช้” (Serve) ในพระวรสารที่เขียนโดยนักบุญลูกา กล่าวถึงพระเยซูกล่าวว่า “เราอยู่ท่ามกลางท่านตั้งผู้รับใช้” นอกจากนี้พระวรสารซึ่งนิพนธ์โดยนักบุญจอห์น กล่าวถึงพระเยซูแสดงถึงความสำคัญของการรับใช้ โดยการล้างเท้าสาวกทั้ง 12 คน (บั้งอร โซยเฟือก, 2550 หน้า 20) ดังนั้น ผู้นำไฟบริการเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะกลับตาลปัตรจากผู้นำแบบดั้งเดิม เขาจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเองให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือสนองความต้องการของผู้อื่นนั่นเอง Daft (1999 pp.375 – 379) กล่าวว่า ผู้นำไฟบริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละ และไม่หวัง

ผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ทำ

ผู้นำไฟบริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็น และให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็น และให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตนผู้นำไฟบริการจะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าจะข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง

ผู้นำไฟบริการจะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ผู้นำไฟบริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม Daft (2000 pp.523 - 525) กล่าวว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้คือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์การ และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำไฟบริการ การเป็นผู้นำไฟบริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเหนือ ผู้นำไฟบริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การในอนาคต เป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงานและการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร Greenleaf (1977 p.4) กล่าวว่า “รูปแบบของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการในการตัดสินใจ”

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำไฟบริการ คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึก โดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (conscious) จะบันดาลใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้วสิ่งที่จะชีวิตว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น

เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (healthier) ฉะฉานฉลาดขึ้น (wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (more autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557 หน้า 104)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติวิถีทางของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและภาวะผู้นำในทุกแห่งหนของสังคมที่กำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง แนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงถือเป็นการปฏิวัติแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ เป็นการแสวงหาการรวมองค์ประกอบพื้นฐานที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับการบริการผู้อื่น โดยยึดหลักการที่ว่าผู้นำต้องรับใช้ผู้อื่นก่อนเป็นอันดับแรก

2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ

ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นกฎธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง แนวคิดของภาวะผู้นำแบบนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่เกิดจากใจไม่ได้มาจากภายนอกและอำนาจของภาวะผู้นำใฝ่บริการจะมาจากภายในตัวบุคคลซึ่งเป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (inside – out) (Covey, n.d. cited in Lawrence, 2002 p.3) ภาวะผู้นำที่เริ่มจากภายในนั้นเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ยินดีอุทิศตนในการรับใช้ผู้อื่นด้วยความสุภาพถ่อมตน เป็นสิ่งที่ผู้นำแสดงออกจากความเป็นจริงภายในของผู้นำ (Berder, 1997 p.28) ภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงเป็นการสะท้อนความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่กว่าภาวะผู้นำแบบอื่นๆ การเน้นย้ำความเข้าใจแบบนี้จึงเป็นเสมือนการเพิ่มพลังให้แก่บุคคลและองค์การ (Lloy, 1996 p.30)

หลักการของความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อรับใช้บริการผู้อื่นก่อนมีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของศาสนาต่างๆ เช่น สอดคล้องกับคำสอนของพุทธศาสนาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำใฝ่บริการเสียสละการให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับศาสนาคริสต์ที่กล่าวในเรื่องของความสุภาพ ดังคำอธิบายที่ว่า สืบเนื่องมาจากความเข้าใจที่ว่ามนุษย์มีธรรมชาติที่อ่อนแอ เกิดจากพวงงูลิติน ความสุภาพหรือการถ่อมตน จึงเป็นการยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ความสุภาพ หมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิต มนุษย์มีหน้าที่รับใช้พระองค์และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิดและถ่อมตน ดังเช่นพระเยซูผู้เป็นข้ารับใช้ ไม่ได้เป็นฝ่ายให้ผู้อื่นรับใช้แต่มาเพื่อรับใช้ พระองค์ทรงสอนบรรดาสาวกให้รับใช้เหมือนกับที่พระองค์ได้ทรงกระทำ โดยทรงล้างเท้าแก่สาวกขณะที่รับประทานอาหารมื้อสุดท้าย แล้วสอนให้สาวกเหล่านั้นล้างเท้ากันและกัน พระองค์ทรงสอนว่า ผู้ใดยกตัวขึ้นจะถูกเหยียดลง ผู้ใดถ่อมตัวลงจะถูกยกให้สูงขึ้น (Daft, 2002 p.214)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาให้ผู้ตามได้เกิดการเรียนรู้และเจริญงอกงามการสร้างจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน (Laub, 2004 p.3) และการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Astry, 2000 cited in Spears & Noble, 2000 p.34) เป็นแนวทางเดียวกันกับหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวอกเห็นใจบุคคลและประสานหมู่ชนให้สามัคคี เป็นหลักการของการสงเคราะห์ มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้และให้บริการ การกระทำความดีเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำอันประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และสมานัตตา โดยภาวะผู้นำให้บริการเด่นชัดในหลักปฏิบัติของทาน หรือการให้ที่หมายความถึงการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือกัน ด้วยสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้แนะนำสั่งสอน และอุตถจริยา เป็นการประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม เช่นเดียวกับหลักธรรมทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้นำทุกระดับอันประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล บริจาคะ อาชชวะ มัทวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ นอกจากนี้ภาวะผู้นำให้บริการยังสอดคล้องกับหลักปฏิบัติเกี่ยวกับ “ทาน” ที่เป็นเรื่องของการให้ แบ่งปันแก่ผู้อื่น กล่าวคือบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้มิใช่เพื่อจะเอาจากผู้อื่น เอาใจใส่อำนวยความสะดวกจัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์ สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี บริจาคะบำเพ็ญด้วยเสียสละ สามารถเสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ของตนเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิกและความสงบเรียบร้อยของกลุ่มหรือชุมชน อาชชวะการปฏิบัติภาระด้วยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ ไร้มาया ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงผู้อื่นและอวิโรธนะ ไม่ปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรมอันถือประโยชน์สุข ความดีงามของกลุ่มหรือสังคม และผู้อื่นเป็นที่ตั้ง สิ่งใดที่ผู้อื่นปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขวางการใดจะเป็นไปโดยชอบธรรมเพื่อประโยชน์สุขของผู้ตามก็ไม่ขัดขวาง สถิตมั่นในธรรมทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดีไม่ประพฤติให้เคลือบคลาดวิบัติไป (พระพรหมคุณาภรณ์, 2548 หน้า 34) ซึ่งหลักธรรมของทศพิธราชธรรมนี้สอดคล้องกับการกล่าวถึงภาวะผู้นำให้บริการในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต (Laub, 2004 p.4) การเสียสละ การไม่ใช้อำนาจตามตำแหน่ง บังคับผู้ที่อยู่ใต้อำนาจและการยืนยันในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง (Yukl, 2002 p.404) ด้วย

เหตุนี้ การปฏิบัติตามหลักการของภาวะผู้นำใ้บริการจึงไม่ได้เหมาะสำหรับวัฒนธรรมตะวันตกที่นับถือศาสนาคริสต์เท่านั้น แต่ในประเทศไทยซึ่งมีพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ การปฏิบัติตามหลักการของภาวะผู้นำแบบนี้จึงมิได้แตกต่างไปจากหลักปฏิบัติของสังคมไทยแต่อย่างใด โดยเฉพาะความสอดคล้องกับหลักธรรมสำหรับผู้นำหรือผู้ปกครอง

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการสามารถมีผลต่อสังคม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้งใ้บริการและนำผู้อื่นจึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตใ้กับสังคมสำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ ภาวะผู้นำใ้บริการจะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบพื้นฐานในการใ้บริการผู้อื่นอยู่เสมอและจะคอยกระตุ้นใ้มองหาโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองแล้วผลลัพธ์ที่ได้นี้จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการมีบทบาทมากขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลายทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากรใ้ให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการทั้งจากหลักการ แนวคิด และทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการและนักวิจัยสรุปได้ ดังต่อไปนี้

2.4.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ Greenleaf.

Spears & Lawrence. Spears, และ Page & Wong

จากการพิจารณาแนวคิดของ Greenleaf (1998) ในงานเขียนต่างๆ ในปี 1995 และ 1998 Larry C. Spears ผู้บริหารสูงสุดของ The Robert K. Greenleaf Center for Servant – Leadership ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการออกเป็น 10 คุณลักษณะ (Spears, 2002; 2004) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spears & Lawrence (2002) ; Greenleaf (2002) และ Page & Wong (2003) ดังต่อไปนี้

2.4.1.1 การฟัง (listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับเข้าใจทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำใ้บริการจะค้นหาใ้ให้ทราบเจตนาารมณ์ของกลุ่มและใ้ให้เจตนาารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจนอีก

ทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรอง เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับนำการให้บริการที่ดี

2.4.1.2 การมีความรู้สึกร่วม (empathy) ผู้นำไฟบริการจะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับ และการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนเองผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคลถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

2.4.1.3 การเยียวยารักษา (healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำไฟบริการคือความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนสูญเสียจิตวิญญาณและทุกซักระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์ แต่ผู้นำไฟบริการก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

2.4.1.4 การตระหนักรู้ (awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำไฟบริการแข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งปลอมใจ แต่กลับเป็นสิ่งปลุกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผลเขาไม่ต้องการสิ่งปลอมใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

2.4.1.5 การโน้มน้าวใจ (persuasion) ผู้นำไฟบริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์การ มุ่งที่จะทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำไฟบริการได้อย่างชัดเจน ผู้นำไฟบริการสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.1.6 การสร้างกระบวนทัศน์ (conceptualization) ผู้นำไฟบริการจะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนกรเป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนกรและแนวคิดวันต่อวัน

2.4.1.7 การมองการณ์ไกล (foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำไฟบริการเข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้

ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

2.4.1.8 การรับผิดชอบดูแล (stewardship) Block (1993) ได้ให้คำนิยามของคำว่า stewardship ไว้ว่าเป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น Greenleaf ได้เสนอทัศนะว่าองค์การเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำที่เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแล ที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

2.4.1.9 การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (commitment to the growth of people) ผู้นำไฟบริการจะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอกด้วยเหตุนี้ ผู้นำไฟบริการจึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุกๆ คนในองค์การ ผู้นำไฟบริการจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

2.4.1.10 การสร้างชุมชน (building community) ความสำคัญการสร้างกลุ่มของผู้นำไฟบริการได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์การขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วยการตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำไฟบริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์การ โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์การอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำไฟบริการที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

2.4.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำไฟบริการในทัศนะของ

Sendjaya and James

Sendjaya and James (2002) ได้ศึกษาปรัชญาพื้นฐานของภาวะผู้นำไฟบริการโดยเน้นภาระหน้าที่ของผู้นำ การพัฒนาและการประยุกต์ใช้ในองค์การตามแนวคิดของ Greenleaf และพระเยซูคริสต์ โดยนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟบริการที่สำคัญประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 2) ความเสมอภาค (Equality) 3) การให้คำปรึกษา (Mentoring) 4) การเป็นต้นแบบ (Role modeling) 5) การตระหนักรู้ (Awareness) และ 6) การรับรู้ (Perception)

2.4.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ

Dennis & Winston

Dennis & Winston (2003) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ เครื่องมือภาวะผู้นำใ้บริการของ Page and Wong เพื่อลดตัววัดจำนวน 99 ข้อให้เหลือ 20 ข้อ ที่เป็น 3 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ (vision) มีค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟาของ ครอนบาคเท่ากับ 0.97 การมอบอำนาจ (empowerment) เท่ากับ 0.89 และการใ้บริการ (service) เท่ากับ 0.94 ถึงแม้ว่าการศึกษานี้ใ้การยืนยัน 3 องค์ประกอบจาก 12 องค์ประกอบที่ Page & Wong หาได้ และการศึกษาแสดงว่าเครื่องมือที่ Page & Wong สร้างขึ้นนี้มีข้อดีและควรจะมีการศึกษาและพัฒนาต่อไป

2.4.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ Hardin

Hardin (2003) ได้ศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการของ โรงเรียนรัฐบาลในรัฐเท็กซัส โดยใช้วิธีการศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการที่มีการ รับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงลึก (Indepth interview) โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการของ Bolman and Deal ปี 1993 และ Sergiovanni ปี 1984 ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการ ซึ่ง ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์หรือน่าไว้วางใจ 2) ความรักหรือความ เคารพ 3) การบริการ 4) การฟัง และ 5) การมีแรงกระตุ้นหรือมีคุณค่า ซึ่งจะมุ่งศึกษา ภาวะผู้นำใ้บริการในบริบทของธุรกิจการศึกษาและแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการระดับ นักเรียน นักศึกษา กลุ่มตัวอย่างมาจากสถานศึกษาที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์แตกต่างกัน สองแห่งในรัฐเท็กซัส โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำใ้บริการเป็น เวลา 3 ชั่วโมง แล้วทำการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ผลด้วยการใช้แบบสำรวจในการวัด เชิงปริมาณและใ้การสัมภาษณ์ และสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการวัดเชิงคุณภาพ ซึ่ง ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติการดังกล่าว มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับ มัธยมตอนปลาย

2.4.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ Dennis

Dennis (2004) สรุพอองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ ใ้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความรัก (Love) หมายถึง ความห่วงใยผู้อื่น 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการเสริมแรงใ้ความสำคัญกับทีมงาน 3) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การ เปิดใจใ้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคล 4) ความนอบน้อม (Humility) เป็นการแสดงความเคารพสิทธิของผู้อื่นและเห็นคุณค่าของการสร้าง

ทีมงาน และ 5) ความไว้วางใจ (Trust) คือ การแสดงถึงการเปิดใจ และมีความไว้วางใจในทีมงาน

2.4.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ Laub

Laub (2004) ได้ศึกษาวิจัยโดยการทบทวนวรรณกรรมและระบุลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการด้วยวิธีการเดลฟาย (Delphi) ซึ่งเป็นการตรวจสอบโดยคณะผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ จำนวน 14 คน แล้วนำคุณลักษณะที่จำแนกได้ไปสร้างเป็นเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำในระดับองค์การ (Organization Leadership Assessment : OLA) ที่ถือว่าเป็นแบบวัดที่มีความเชื่อมั่นจึงเป็นที่มาจากผลการศึกษาวิจัยของ Laub ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ การแสดงตัวตนที่เป็นจริง การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่มแสดงภาวะผู้นำ และร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

2.4.6.1 การแสดงความน่าเชื่อถือ (display authenticity) คือ ผู้นำเปิดเผยและโปร่งใส โดยยอมรับในข้อจำกัดและข้อผิดพลาดของตนเองเปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ สร้างการสื่อสารแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อธิบายเหตุผลการกระทำตนได้และรับผิดชอบต่อผู้อื่น อีกทั้งผู้นำจะยอมรับบทบาทของการเป็นผู้เรียน โดยตระหนักรู้ตนเอง เปิดรับข้อมูลจากผู้อื่น เปิดตนเองเพื่อเรียนรู้จากผู้อื่น ยืดหยุ่น ประนีประนอม ประเมินตนเองก่อนตำหนิผู้อื่น เปิดรับข้อมูลจากผู้อื่นเปิดรับคำวิพากษ์วิจารณ์และคำท้าทายจากผู้อื่น นอกจากนี้ผู้นำยังรักษาความซื่อสัตย์ โดยเป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ แสดงความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษามาตรฐานสูงทางจริยธรรม

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

2.4.6.3 การพัฒนาผู้อื่น (develop people) คือ การที่ผู้นำจัดเตรียมเพื่อการเรียนรู้และการเจริญงอกงามซึ่งแสดงออกโดยจัดเตรียมโอกาสสำหรับผู้อื่นเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตัวเอง ใช้อำนาจและอำนาจบังคับบัญชาเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น สร้างสัมพันธภาพแบบที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต

มองว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนา สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ นอกจากนั้นผู้นำยังเป็นแบบอย่าง โดยแสดงแบบพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างในการมีสมมุติฐานของชีวิตส่วนตัวชีวิตการทำงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตาม รวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นสนับสนุนผู้อื่นและการพัฒนาผู้อื่นโดยการกระตุ้นสนับสนุน และแสดงความเชื่อมั่น

2.4.6.4 การสร้างชุมชน (build community) คือการที่ผู้นำพัฒนา สัมพันธภาพกับผู้อื่นให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกโดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เหยียดความสัมพันธ์ที่ได้รับความสะดวกกระเทียม อีกทั้งผู้นำยังทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม แสดงออกโดยอำนวยความสะดวกแก่การสร้างกลุ่มและทีมงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการยกตัวออกจากผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าในความแตกต่างของผู้คน ความแตกต่างในความสามารถวัฒนธรรม และมุมมองที่แสดงออกโดยให้คุณค่าในความแตกต่างของแต่ละคนและให้โอกาสผู้อื่น ได้มีรูปแบบ (style) และการแสดงออกในรูปแบบของตน

2.4.6.5 การแสดงภาวะผู้นำ (provide leadership) คือการที่ผู้นำ สร้างภาพในอนาคตแสดงออกโดยมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต ใช้การหยั่งรู้และการมองการณ์ไกล เพื่อมองเห็นในสิ่งที่คาดไม่ถึง สร้างความหวังในสิ่งที่เป็นไปได้แก่ผู้อื่น รวมถึงการริเริ่มที่จำก้าวไปข้างหน้า แสดงออกด้วยการกระตุ้นความเสี่ยง แสดงความกล้าหาญ เห็นคุณค่าในตนเอง ริเริ่มด้วยการก้าวไปข้างหน้า มีความรู้และทักษะเพื่อทำงานให้ลุล่วง และผู้นำจำทำเป้าหมายให้ชัดเจน แสดงออกโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการบอกทิศทางที่ดีและเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

2.4.6.6 การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (share leadership) คือการที่ผู้นำร่วมแบ่งปันอำนาจ มอบอำนาจแก่ผู้อื่น แสดงออกผ่านการมอบอำนาจด้วยการแบ่งปันอำนาจ มีการควบคุมในระดับต่ำ ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการขู่บังคับ อีกทั้งยังมีการร่วมแบ่งปันสถานะทางตำแหน่ง เกียรติยศ ซึ่งแสดงออกผ่านการถ่อมตน ไม่ส่งเสริมหรือยกย่องตนเอง นำโดยใช้อำนาจส่วนตนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง ไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศและความยำเกรงจากการเป็นผู้นำและไม่แสวงหาสถานะพิเศษหรือประโยชน์จากภาวะผู้นำ

2.4.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ Irving
จากแนวคิดที่เป็นการริเริ่มของ Greenleaf ต่อมา มีนักวิจัย

อีกจำนวนหนึ่งที่พยายามศึกษาเพื่อระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำใฝ่บริการ อย่างเป็นระบบ Irving (2005) จึงได้รวบรวมคุณลักษณะหรือองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการ ของแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการ ซึ่งเน้นภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักวิชาการ (Operational Themes of Servant Leadership) ที่มีผู้จำแนกไว้หลายแนวคิด ตั้งแต่ต้นปี 1990 จนถึง ปี 2003 ได้แก่ Graham (1991 cited in Irving, 2005 p.3) แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำ ออกเป็น 2 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational) และการมีศีลธรรม (moral) Buchen (1998 cited in Irving, 2005 p.3) แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประการ คือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (self – identity) ความสามารถในการสร้างประโยชน์ (capacity for reciprocity) การสร้างสัมพันธภาพ (relationship builders) และการมุ่งอนาคต (preoccupation with the future) Farling et al. (1999 cited in Irving, 2005 p.3) ได้จำแนก ภาวะผู้นำออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ (vision) การมีอิทธิพล (influence) ความน่าเชื่อถือ (credibility) ความไว้วางใจ (trust) และการให้บริการ (service) Laub (1999 cited in Irving, 2005 p.3) ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการไว้ 6 ประการ คือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (value people) การพัฒนาผู้อื่น (develop people) การสร้างชุมชน (build community) การแสดงความน่าเชื่อถือ (display authenticity) การแสดงภาวะผู้นำ (provide leadership) และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (share leadership) Russell (2001 cited in Irving, 2005 p.3) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ คือ การมีวิสัยทัศน์ (vision) ความน่าเชื่อถือ (credibility) ความเชื่อมั่น (trust) การให้บริการ (service) การเป็นตัวอย่างที่ดี (modeling) การเป็นผู้ริเริ่ม (pioneering) การเห็นคุณค่าผู้อื่น (appreciation of others) และการมอบ อำนาจ (empowerment) และ Patterson (2003 cited in Irving, 2005 p.3) จำแนก องค์ประกอบของภาวะผู้นำเป็น 7 ประการ คือ ความรัก (love) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (humility) ความไม่เห็นแก่ตัว (altruism) วิสัยทัศน์ (vision) ความไว้วางใจ (trust) การมอบ อำนาจ (empowerment) และการให้บริการ (service)

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการ จำแนกคุณลักษณะและองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการตามแนวคิดของ Irving ดังกล่าว พบว่ามีงานวิจัยหลายชิ้นที่ต่างยืนยันผลของการวัดภาวะผู้นำในระดับองค์การ (Organizational Leadership Assessment : OLA) ที่สร้างโดย Laub (2004) ดังนั้น เขาจึงได้ นำองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ 6 ด้านของ Laub มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ภาวะผู้นำใฝ่บริการในงานวิจัยของเขาซึ่งมีความสอดคล้องและครอบคลุมองค์ประกอบ

ภาวะผู้นำใ้บริการตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวประกอบด้วย การแสดงความน่าเชื่อถือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างชุมชน การแสดงภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ

2.4.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ

Joseph & Winston

Joseph & Winston (2005) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำใ้บริการ โดยผลการวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำใ้บริการ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ มี 4 องค์ประกอบ คือ

- 1) การเป็นตัวอย่างหรือต้นแบบ (Role modeling)
- 2) การสื่อสาร (Communication)
- 3) ความรู้ความชำนาญ (Competence) และ
- 4) การกระจายอำนาจ (Delegation)

2.4.9 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ

Barbuto Jr & Wheeler

Barbuto Jr & Wheeler (2006) เขียนบทความในวารสารเพื่อเสนอการสร้างโมเดลต้นแบบบูรณาการของภาวะผู้นำใ้บริการจากการทบทวนวรรณกรรม สร้างหัวข้อตัววัดย่อยเพื่อวัดมิติที่เป็นไปได้ 11 ตัวของภาวะผู้นำใ้บริการ คือ เสียสละตนเองเพื่อผู้อื่น (calling) รับฟังผู้อื่น (listening) เข้าใจผู้อื่น (empathy) รักษาเยียวยาจิตใจ (healing) การตระหนักรู้ (awareness) การโน้มน้าวใจ (persuasion) มีมโนทัศน์ (conceptualization) มองการณ์ไกล (foresight) พิทักษ์รับผิดชอบ (stewardship) สร้างความเจริญเติบโตให้ผู้อื่น (growth) และการสร้างชุมชน (building community) เก็บข้อมูลจากผู้นำ 80 คนและผู้ให้คะแนน 388 คนเพื่อทดสอบความสอดคล้องภายใน (internal consistency) ยืนยันโครงสร้างองค์ประกอบ และประเมินความถูกต้องที่เหมือนกัน ความถูกต้องที่แตกต่างกัน และทำนายได้ (convergent, divergent, and predictive validity) ผลการศึกษาได้องค์ประกอบภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การเสียสละรับใช้อย่างไม่เห็นแก่ตัว (altruistic calling) 2) การเยียวยารักษาอารมณ์ (emotional healing) 3) การสร้างแนวทางโน้มน้าวใจ (persuasive mapping) 4) ภูมิปัญญา (wisdom) และ 5) การพิทักษ์รักษาองค์การ (organizational stewardship)

2.4.10 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ Washington,

Sutton and Field Waddell

Washington, Sutton and Field Waddell (2006) ได้ศึกษาความแตกต่างด้านบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำใ้บริการ

ซึ่งผลการศึกษา พบว่าองค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ 1) การฟัง (Listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การเยียวยารักษา (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building community)

2.4.11 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ Black

Black (2007) ได้ทำการศึกษาเพื่อวัดภาวะผู้นำใฝ่บริการ (servant leadership) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการและการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน (school climate) โดยใช้แบบวัด OLA (Organization Leadership Assessment) ของ Laub เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ 6 ด้าน คือ 1) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (values people) 2) การพัฒนาผู้อื่น (develops people) 3) การสร้างชุมชน (build community) 4) การแสดงความน่าเชื่อถือ (display authenticity) 5) การแสดงภาวะผู้นำ (provide leadership) และ 6) การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (share leadership) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการและบรรยากาศของโรงเรียน

2.4.12 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ Ramer

Ramer (2008) ได้เขียนบทความในวารสารโดยกล่าวถึงการตอบโต้ของผู้ร่วมงานกับพยาบาลเมื่อเขาถูกจับได้ว่าเก็บยาไม่ถูกต้อง (diverting drugs) ซึ่งมีการเขียนถึงน้อย พนักงานที่เหลืออาจจะมีพฤติกรรมเป็นทุกข์ซึ่งส่งผลต่อการดูแลผู้ป่วยและความพอใจในการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้เวลาและพลังเพื่อให้พนักงานเผชิญกับปัญหานี้เพื่อสร้างความสมดุลในหน่วยงาน ผู้บริหารจึงสามารถใช้คุณสมบัติของภาวะผู้นำใฝ่บริการด้วยการแสดงออกถึง ความมุ่งมั่นอุทิศตน (commitment) การโน้มน้าว (persuasion) การตระหนักรู้ (awareness) และการมองการณ์ไกล (foresight) เพื่อขจัดความทุกข์และสร้างพลังสามัคคีในหมู่พนักงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย

2.4.13 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ

Sendjaya, Sarros, & Santora

Sendjaya , Sarros, & Santora (2008) ได้พัฒนาและการตรวจสอบมาตรฐานวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณได้

คุณลักษณะทางจิตวิทยา 35 ซ้อย่อยแบ่งเป็นการวัด 6 มิติ ตัวแบบภาวะผู้นำให้บริการที่ได้มีคุณลักษณะที่เป็นการมุ่งเน้นให้บริการ (service orientation) การมองภาพรวม (holistic outlook) และการเน้นศีลธรรมและจิตวิญญาณ (moral – spiritual emphasis) รายงานนี้อภิปรายเรื่องทฤษฎีที่มีส่วนสนับสนุน การนำไปปฏิบัติ และทิศทางการวิจัยในอนาคต

2.4.14 องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการในทัศนะของ Waddell

Waddell (2009) ได้นำเสนอคุณลักษณะ 10 ประการของการศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำให้บริการและความฉลาดทางอารมณ์ (Emotion intelligence) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำให้บริการ คือ คุณลักษณะของภาวะผู้นำให้บริการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การฟัง (Listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การเยียวยารักษา (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building community)

2.4.15 องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการในทัศนะของภาว์ฉัตร พันธุ์แพ

ภาว์ฉัตร พันธุ์แพ (2546, หน้า 54 – 56) ให้ทัศนะว่า ในปัจจุบัน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งชี้ให้เห็นสังขรณ์ที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดขึ้นตามาคือผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ดังนั้น แนวคิดในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม สามารถสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้ตามได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม โดยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำให้บริการของ Daft (1999) ไว้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) บริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นจะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น นอกจากนี้จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินอันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานในองค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ทำ 2) รับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะรับฟังและยอมรับปัญหา ความคิดเห็นและเกียรติผู้อื่น เขาจะ

พยายามสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการตน 3) ทำตัวให้น่าเชื่อถือ ผู้นำแบบนี้จะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่นจะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตามไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือไม่ดี จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง 4) ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ตามค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่โดยจะเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่นเขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม

2.4.16 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของพลุ เดชะรินทร์

พลุ เดชะรินทร์ (2546, หน้า 4) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำที่เป็นผู้รับใช้หรือผู้ให้บริการ (servant leadership) ไว้ว่าเนื่องจากวิกฤติทางด้านผู้นำที่หลากหลาย แห่งประสพอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะการได้ผู้นำที่นึกถึงแต่ตนเองแทนที่จะได้ผู้นำที่นึกถึงผู้อื่นเป็นหลักตามแนวทางของ servant leadership ซึ่งได้นำแนวคิดคุณลักษณะที่สำคัญของ Larry C. Spears ที่เป็น CEO ของ The Greenleaf Center for Servant – Leadership ซึ่งเป็นสถาบันที่ Robert Greenleaf ตั้งขึ้นมา โดยได้สรุปลักษณะสำคัญ 10 ประการของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ ประการแรกสุดคือจะต้องมีทักษะในการฟัง (listening) กล่าวคือจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีและพร้อมที่จะรับฟังผู้อื่นอย่างจริงใจ โดยจะต้องเป็นผู้ที่สนใจและพร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถทำให้บุคคลอื่นรู้สึกอยากจะแสดงความคิดเห็นและเชื่อว่าเมื่อแสดงความคิดเห็นนั้นแล้วจะเป็นที่รับฟังจากตัวผู้นำเอง ผู้ที่อยากจะพัฒนาตนเองให้เป็น Servant leadership ต้องเริ่มจากการพัฒนาทักษะในการฟังก่อนและทักษะในการฟังนี้จะยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญ อันจะนำไปสู่ทักษะในด้านอื่นๆ ที่จำเป็น คุณสมบัติประการที่สองคือ ความเข้าใจผู้อื่น (empathy) ผู้ที่เป็น Servant leaders นั้นจะต้องมีความพยายามในการทำความเข้าใจผู้อื่น เนื่องจากบุคคลต่างๆ นั้นต้องการให้เป็นที่ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคน โดยจะเข้าใจในปัญหาและความแตกต่างของแต่ละคน ในขณะที่เดียวกัน Servant leaders ก็จะได้รับเชื่อมั่นและไว้วางใจจากผู้อื่น คุณสมบัติประการที่สามคือ ความสามารถในการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (healing) เนื่องจากบุคคลต่างๆ ในองค์การจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ นานาประการ และอาจจะนำไปสู่การขาดใจ (ทางจิตใจ) ผู้นำจะเป็นบุคคลที่คนอื่นจะมองหา เมื่อประสบกับปัญหาและกำลังใจ และบำบัดรักษาผู้ที่มีปัญหาเหล่านั้น คุณสมบัติประการที่สี่คือ ความตระหนักรู้ (awareness)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากถ้าเราตระหนักรู้ และรู้จักตนเองเป็นอย่างดีแล้วจะทำให้เรามองปัญหาต่างๆ ด้วยความรอบคอบจากมุมมองต่างๆ ที่กว้างขึ้น นอกเหนือจากความตระหนักรู้ในตนเองแล้ว ผู้ที่เป็น Servant leaders ยังมีความตระหนักรู้ในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวอยู่ตลอดเวลา อาจจะมีเรียกได้ว่าเป็นผู้ที่ตื่นอยู่ตลอดเวลาก็ได้ คุณสมบัติประการที่ห้า คือ ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมผู้อื่น (persuasion) เนื่องจาก servant leaders จะไม่เน้นการสั่งการตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีแต่จะเน้นการเกลี้ยกล่อม หรือชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นด้วยและทำตาม แทนที่จะเป็นการบังคับบัญชา โดยจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำให้กลุ่มสามารถเห็นชอบในสิ่งเดียวกัน จะไม่บังคับให้ผู้อื่นเห็นด้วยหรือทำตามแต่จะมีเหตุผลที่ชัดเจนและไม่สามารถปฏิเสธได้ที่ผู้อื่นเมื่อฟังแล้วจะปฏิบัติตาม ซึ่งคุณสมบัติในข้อนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ servant leaders มีความแตกต่างจากผู้นำที่มุ่งเน้นการบังคับบัญชาคุณสมบัติประการที่หก คือ ความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม (conceptualization) ผู้ที่เป็น Servant leaders จะไม่มองภาพเป็นจุดๆ หรือเป็นปัจจุบันเท่านั้นแต่จะมองสิ่งต่างๆ ในเชิงองค์รวมและไม่ได้มองเฉพาะสิ่งที่เป็นเป้าหมายในปัจจุบันแต่จะมองภาพใหญ่และสิ่งที่ต้องการไปสู่อนาคต ผู้ที่เป็น Servant leaders จะไม่มองเฉพาะตนเองเท่านั้น แต่ยังพยายามกระตุ้นคนรอบข้างให้มองภาพใหญ่ในอนาคตคุณสมบัติประการที่เจ็ด คือ ความสามารถในการมองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต (foresight) ซึ่งจะค่อนข้างใกล้เคียงกับคุณสมบัติประการที่หก Servant leaders จะเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์หรือมองเห็นถึง แนวโน้มหรือสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ของสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป คุณสมบัติประการที่แปดคือ การรับผิดชอบดูแล (stewardship) เป็นความมุ่งมั่นของผู้นำในการเตรียมองค์การให้สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม คุณสมบัติประการที่เก้า ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของผู้อื่น (Commitment to the growth of people) ผู้ที่เป็น servant leaders นั้นจะทำทุกอย่างเท่าที่ทำได้ ที่จะให้บุคคลอื่นในองค์การได้มีการเติบโตและพัฒนา คุณสมบัติประการสุดท้าย ได้แก่ การสร้างชุมชน (building community) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างลักษณะของชุมชนให้เกิดขึ้นภายในองค์การ servant leaders เชื่อว่าองค์การควรจะดำเนินงานในลักษณะชุมชน และสร้างบรรยากาศการทำงาน ในลักษณะของชุมชนให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

2.4.17 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของซัยเสฏฐ์ พรหมศรี

ซัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 3) ให้แนวคิดไว้ว่า โดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำใฝ่บริการทำในองค์การของตนคือ การอุทิศตนเพื่อที่สนองตอบความต้องการของ

สมาชิกในองค์การของตนมากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ขององค์การหรือ bottom line เป็นหลัก นอกจากนี้ยังพยายามพัฒนาพนักงานให้นำเอาความสามารถที่ดีที่สุดออกมาใช้ในการทำงานเพื่อช่วยทำให้เขาเหล่านั้นก้าวหน้าเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและเจริญเติบโต ในหน้าที่การงาน ผู้นำแบบนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์การของตนอีกด้วย ซึ่งเขาได้นำเสนอแนวคิดของ Spear ที่นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการไว้ว่า ประกอบด้วย 10 คุณลักษณะ ได้แก่ การสร้างชุมชน (building community) การให้คำมั่นสัญญากับการเจริญเติบโตของพนักงานหรือสมาชิกในองค์การ (commitment to the growth of people) ความตระหนัก (awareness) การดูแลและบริการ (stewardship) ความสามารถในการมองเห็นผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (foresight) ความสามารถในการมองปัญหาด้วยพันธกิจขององค์การ (conceptualization) การชักจูง (persuasion) การฟัง (listening) และความพยายามช่วยแก้ปัญหา (healing)

2.4.18 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของชาวฤทธิ์ สาสาชาย ชาวฤทธิ์ สาสาชาย (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับผู้เตรียมตัวบวชเป็นพระสงฆ์คาทอลิกสู่ภาวะผู้นำแบบรับใช้ในฐานะผู้นำทางการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบรับใช้ของพระสงฆ์ที่ได้รับศีลบวชไม่เกิน 3 ปี ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) รักอย่างประเสริฐ 2) ความถ่อมตน 3) การเห็นแก่ประโยชน์คนอื่น 4) การมีวิสัยทัศน์ 5) ความไว้วางใจ 6) การรับใช้ และ 7) การให้อำนาจ ซึ่งหลังการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง

2.4.19 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของสรายุทธ กั้นหลง สรายุทธ กั้นหลง (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนภาวะผู้นำการให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การคุ้มครองดูแลรักษาและ 3) การสร้างความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

2.4.20 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ สัมฤทธิ์ กางเพ็งและสรายุทธ กั้นหลง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กั้นหลง (2553, หน้า 49)

ได้สรุปองค์ประกอบแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการได้ 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (visionary) ประกอบด้วย การมองการณ์ไกล (foresight) และการสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) 2) ด้านการคุ้มครองดูแลรักษา (guardianship) ประกอบด้วย การฟัง (listening) การเข้าใจผู้อื่น (empathy) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (healing) และการรับผิดชอบดูแล (stewardship) 3) ด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจ ประกอบด้วย การตระหนักรู้ (awareness) การโน้มน้าวใจ (persuasion) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (commitment to the growth of people) และ การสร้างชุมชน (building community)

2.4.21 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ

จิรวรรณ เล่งพานิชย์

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554, หน้า 32) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง โมเดล

สมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ประกอบด้วยจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) 2) การไม่เห็นแก่ตัว (altruism) 3) ความนอบน้อม (humility) และ 4) การบริการ (service)

2.4.22 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ

ปองภพ ภูจอมจิตร

ปองภพ ภูจอมจิตร (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การ

พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างที่สร้างและพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบหลัก และมี 62 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบหลักด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 15 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบหลักด้านการบริการ มี 17 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบหลักด้านการตระหนักรู้ มี 16 ตัวบ่งชี้ และ 4) องค์ประกอบหลักด้านความนอบน้อม มี 14 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.4.23 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของละม้าย กิตติพร

ละม้าย กิตติพร (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผน 2) การให้บริการ 3) การเพิ่มคุณค่า 4) การมุ่งมั่นพัฒนา และ 5) การสื่อสารในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

2.4.24 องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการในทัศนะของวิระเวก สุขสุคนธ์

วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ คือ 1) การฟัง 2) การเห็นอกเห็นใจ 3) การเสียสละ 4) การตระหนักรู้ 5) การใฝ่หาหัวใจ 6) การสร้างมโนทัศน์ 7) การมองการณ์ไกล 8) ความรับผิดชอบร่วมกัน 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนและ 10) การสร้างกลุ่มชน ซึ่งผลการวิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

2.4.25 องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการในทัศนะของชรินดา พิมพบุตร

ชรินดา พิมพบุตร (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) ด้านการเสริมพลังอำนาจ 2) ด้านการบริการ 3) ด้านการเห็นอกเห็นใจ 4) ด้านความนอบน้อม 5) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร และ 6) ด้านความซื่อสัตย์

2.4.26 องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการในทัศนะของวิทยา ใจแก้ว

วิทยา ใจแก้ว (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2559) ท้องถิ่นจังหวัดอำนาจเจริญ ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเองและของผู้อื่น มีการเรียนรู้และรับฟังประชาชน มีความใส่ใจในการรับฟังปัญหาของประชาชน มีสัมพันธภาพที่ดีกับประชาชน การมีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี สามารถพูดโน้มน้าวใจให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือได้ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานแบบเดิม

พร้อมทั้งมีการพัฒนาตนเองในการทำงานตลอดเวลาโดยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง พร้อมทั้งมีใจรักในการให้บริการประชาชน ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องมีเป้าหมายและมีการวางแผนที่ชัดเจน เพื่อกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมของทุกส่วนงาน

2.4.27 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของกฤษฎา ผาลี

กฤษฎา ผาลี (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2559) นายกองดีการ บริหารส่วนตำบลไผ่ล้อม อำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย บุคลากรต้องปฏิบัติตามนโยบาย ต้องรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง การมีใจรักในการให้บริการประชาชน บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การในทุกส่วนงาน มีการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีความเข้าใจในตัวขอประชาชนผู้มารับบริการ มีการสร้างความน่าเชื่อถือ สามารถพูดโน้มน้าวผู้อื่นได้ สามารถให้คำแนะนำแก่ประชาชนได้ มีการพัฒนาตนเองด้วยการอบรมตามหลักสูตรในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง มีการมองการณ์ไกล สามารถวางแผนในการทำงานที่ดี มีการนำเสนอโครงการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาให้กับประชาชน

2.4.28 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของ

ทองแดง มณีพงษ์

ทองแดง มณีพงษ์ (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2559) นายกองดีการ บริหารส่วนตำบลหนองซอน อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ได้สรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย การให้บริการประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบดูแล การตระหนักรู้ในบทบาท หน้าที่ของตนเอง รู้ว่าควรปฏิบัติอย่างไรในการให้บริการประชาชน การมีทักษะในการฟังและการสื่อสารที่ดี มีการพูดจูงใจ สร้างความหน้าเชื่อถือแก่ผู้มารับบริการได้ และมีการ ให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีการ ทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในกิจกรรมของทุกส่วนงานอย่างแม้ไม่ใช่ว่าหน้าที่ของตนเอง พร้อมทั้งมีการเพิ่มพูนความสามารถโดยการเข้ารับการอบรมตามอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผนในการทำงาน

2.4.29 องค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการในทัศนะของแพง จันเต

แพง จันเต (สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2559) ปลัดองค์การบริหาร ส่วนตำบลจำปาโมง อำเภอบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำ

ใฝ่บริการของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการฟังและการพูดใฝ่มน้าวใจ มีการพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรและมีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการทำงานเป็นทีม ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ บุคลากรมีการมองการณ์ไกล และวางแผนเพื่อการทำงาน

2.4.30 องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการในทัศนะของ

สมพร สำเภอพ้อคำ

สมพร สำเภอพ้อคำ (สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2559) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลโสน อำเภอู่ขันธ์ จังหวัดศรีสะเกษ ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย การให้บริการประชาชน การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี สามารถพูดใฝ่มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน มีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้บริการประชาชนด้วยความจริงใจไม่เสือกปฏิบัติ มีการวางแผนในการทำงาน มีการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่วนรวม มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการนั้น ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่เป็นผู้ให้บริการผู้อื่นเป็นอันดับแรก และมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น ซึ่งผู้นำใฝ่บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ เป็นบุคคลที่เสียสละ มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีส่วนร่วม และมีการทำงานเป็นทีม และมีการส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน

จากองค์ประกอบ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของนักการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ แสดงดังตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำใ้บริการ

นักการศึกษา/ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ใ้บริการ	1 Greenleaf (1998)	2 Sears & Lawrence (2002)	3 Pena & Waco (2003)	4 Dennis & Winston (2003)	5 Hardin (2003)	6 Lamb (2004)	7 Sears (2004)	8 Dennis (2004)	9 Irving (2005)	10 Jacob & Winston (2005)	11 Machibato, Sutton & Field-Waldhall (2006)	12 Black (2007)	13 Sandhu, Sarras & Santora (2008)	14 Dennis (2008)	15 Waldhall (2000)	16 ภักดีตัน พันธ์เพ (2546)	17 สัมพันธ์ กางเบ้ง และ ศรชัยพร กำแพง (2553)	18 ศิริกรรณ เสงี่ยมกิจชัย (2554)	19 รุ่งเรือง อดิศักดิ์ (2555)	20 กัญญา ใจมั่น (2550)	21 กัญญา นวล (2550)	22 กัญญา นวล (2550)	23 ปัทมา ธิปไตย (2550)	24 ศรชัยพร สันเทอดดี (2550)	ความถี่	ร้อยละ
1. การฟัง	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓				✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	15	62.5	
2. การเข้าใจผู้อื่น	✓	✓	✓				✓				✓			✓	✓	✓								8	33.33	
3. การให้กำลังใจผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	18	75	
4. การตระหนักรู้	✓	✓	✓			✓				✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14	58.33	
5. การโน้มน้าวใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	19	79.16	
6. การมองการณ์ไกล	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓			✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	16	66.66	
7. การรับผิดชอบดูแล	✓	✓	✓				✓	✓			✓			✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	15	62.5	
8. การมุ่งมั่นพัฒนา	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	15	62.5	
9. การสร้างชุมชน	✓	✓	✓			✓			✓		✓			✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	15	62.5	
10. การมอบอำนาจ				✓				✓		✓							✓	✓						5	20.83	
11. การให้บริการ				✓	✓								✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11	45.83	
12. ความอ่อนน้อม							✓										✓	✓						3	12.5	
13. จริยธรรม													✓											1	4.16	
14. ความเสมอภาค		✓																						1	4.16	
15. ความชำนาญ									✓															1	4.16	

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำใ้บริการบุคลากร ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี จากจำนวนองค์ประกอบ จำนวน 15 องค์ประกอบ โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด คือ การโน้มน้าวใจ การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น การมองการณ์ไกล การฟัง การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนา การสร้างชุมชน และการตระหนักรู้ ส่วนความถี่ในระดับรองลงมา ผู้วิจัยได้นำมาเป็นองค์ประกอบย่อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

จากองค์ประกอบหลักทั้ง 8 องค์ประกอบ แสดงองค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบหลักได้ดังตาราง 2 - 9

ตาราง 2 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยด้านการโน้มน้าวใจ

นักการศึกษา/ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ใ้บริการ	1 Greenleaf (1998)	2 Spence & Lawrence (2002)	3 Paine & Wilson (2003)	4 Dennis & Winston (2003)	5 Herdlin (2003)	6 Luthi (2004)	7 Spence (2004)	8 Dennis (2004)	9 Irving (2005)	10 Jacob & Winston (2005)	11 Washington, Sutton & Field-Waddell (2006)	12 Black (2007)	13 Sandava, Carras & Santora (2008)	14 Ramer (2008)	15 Waddell (2009)	16 กอด้ดเม่ ทั้เบ้ (2546)	17 สัมภที่ ภางทั้ และ สรภภท ภั้เบ้ (2553)	18 จิรวรณ ภั้พหิษฐ์ (2554)	19 งคจจพ อดบเบ้ (2555)	20 วิษย ใ้เบ้ (2550)	21 อภบเบ้ ภั้เบ้ (2550)	22 ภั้เบ้เบ้ ภั้เบ้ (2550)	23 ภั้เบ้ ภั้เบ้ (2550)	24 สภบเบ้ สภบเบ้ (2550)	ความถี่	ร้อยละ
องค์ประกอบหลัก																										
1. การการโน้มน้าวใจ																										
1.1 การสร้างความ น่าเชื่อถือ	√	√	√		√	√		√		√	√		√	√		√			√	√	√	√		15	78.94	
1.2 การสร้างความ ไว้วางใจ	√	√	√	√		√	√		√	√			√			√							√	11	57.89	
1.3 การพูดจูงใจ	√	√	√	√		√	√		√			√	√			√								10	52.63	
1.4 การเป็นตัวอย่าง หรือต้นแบบ									√															1	5.26	
1.5 ความนอบน้อม							√									√	√							3	15.78	

จากตาราง 2 จากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการโน้มน้าวใจ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นโดยพิจารณาจากความถี่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างความไว้วางใจ และการพูดจูงใจ

ตาราง 3 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยด้านการให้กำลังใจผู้อื่น

นักการศึกษา/ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ใ้บริการ	1 Greenleaf (1998)	2 Spence & Lawrence (2002)	3 Pater & Wilson (2003)	4 Dennis & Winston (2003)	5 Hardin (2003)	6 Luth (2004)	7 Spence (2004)	8 Dennis (2004)	9 Ivina (2005)	10 Jacob & Winston (2005)	11 Washington, Sutton & Field-Waddell (2006)	12 Black (2007)	13 Sandilva, Spence & Spence (2008)	14 Bator (2008)	15 Waddell (2009)	16 กอติศัพท์ พงษ์สัมพันธ์ (2546)	17 สัมฤทธิ์ กองเพ็ง และ สราภพร กัมแพง (2553)	18 จีรวิรัตน์ เล็งพานิชย์ (2554)	19 งามงมม - อดลนดิตร (2555)	20 สิงหน - ไชยรัตน์ (2555)	21 อภิมงคล ยนต์ (2555)	22 อดงแดง งามแพง (2555)	23 งาม - สัม (2555)	24 สรเมธ - สันตเมธ (2555)	ความถี่	ร้อยละ
องค์ประกอบหลัก																										
2. การให้กำลังใจผู้อื่น																										
2.1 การแสดงความ สนใจและความ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12	66.66
2.2 การให้คำปรึกษา และคำแนะนำ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10	55.55
2.3 การส่งเสริมและให้ กำลังใจในการ ปฏิบัติงาน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	11	61.11
2.4 การไม่เลือกปฏิบัติ ที่ตัวบุคคล				√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	8	44.44

จากตาราง 3 จากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการให้กำลังใจผู้อื่น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นโดยพิจารณาจากความถี่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ การแสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ และการส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตาราง 4 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยด้านการมองการณ์ไกล

นักการศึกษา/ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ใฝ่บริการ	1 Greenleaf (1998)	2 Spence & Lawrence (2002)	3 Paine & Wagon (2003)	4 Dennis & Winston (2003)	5 Hardin (2003)	6 Lubb (2004)	7 Spence (2004)	8 Dennis (2004)	9 Ivina (2005)	10 Jacob & Winston (2005)	11 Washington, Sutton & Field-Waddell (2006)	12 Black (2007)	13 Santlana, Santos & Santora (2008)	14 Ramer (2008)	15 Waddell (2009)	16 กอด้ดาร์ พันธ์เปง (2546)	17 สัมพันธ์ กงเพ็ง และ สรายพร กิ่งทอง (2553)	18 ศิริวรรณ เล็งพานิชย์ (2554)	19 ใจจง - ดดงดิด (2555)	20 สิมเณ - ใฝ่ (2556)	21 ดดงดิด - ใฝ่ (2556)	22 พดงดิด - ใฝ่ (2556)	23 พดงดิด - ใฝ่ (2556)	24 สดงดิด - ใฝ่ (2556)	ความถี่	ร้อยละ
องค์ประกอบหลัก																										
3. การมองการณ์ไกล																										
3.1 มีการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันและ อนาคต	√	√	√			√	√			√	√		√	√		√				√	√		10	62.5		
3.2 การกำหนดแนว ทางการปฏิบัติงานที่ เหมาะสม	√	√				√				√			√	√		√			√		√	√	10	62.5		
3.3 การวางแผน	√	√	√			√										√			√	√	√	√	10	62.5		
3.4 การสร้างกระบวน ทัศน์	√	√	√	√			√	√			√		√	√		√							10	62.5		
3.5 การมอบอำนาจ				√				√									√	√					4	25		
3.5 เป้าหมายและ นโยบายที่ชัดเจน																√		√					1	6.25		

จากตาราง 4 จากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมองการณ์ไกล ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นโดยพิจารณาจากความถี่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและอนาคต การวางแผน การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และการสร้างกระบวนทัศน์

ตาราง 5 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยด้านการฟัง

นักการศึกษา/ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ใฝ่บริการ	1 Greenleaf (1998)	2 Spencer & Lawrence (2002)	3 Prata & Wingo (2003)	4 Dennis & Winston (2003)	5 Hardin (2003)	6 Lamb (2004)	7 Spencer (2004)	8 Dennis (2004)	9 Lavin (2005)	10 Joseph & Winston (2005)	11 Washington, Sutton & Field-Waddell (2006)	12 Black (2007)	13 Sandiava, Sarras & Santora (2008)	14 Pomer (2008)	15 Waddell (2009)	16 ภักดีดงษ์-ทับศัพท์ (2546)	17 สัมฤทธิ์ ภาวพงษ์ และ สรยุทธ ภัทหลง (2553)	18 ศิริวรรณ เสงี่ยมพิชญ์ (2554)	19 ประจักษ์-อรรถศิริ (2555)	20 สิงหนัด ใจแก้ว (2550)	21 อรรถเจด ยงสิทธิ์ (2550)	22 พดุงแดง งามพิงษ์ (2550)	23 นพพร สัมมา (2550)	24 สรวพร-อรรถศิริ (2550)	ความถี่	ร้อยละ
องค์ประกอบหลัก																										
4. การฟัง																										
4.1 การรับฟังความ คิดเห็นของผู้อื่น	√	√	√		√		√			√	√			√	√	√								10	66.66	
4.2 การมีทักษะในการ สื่อสารและตัดล้นใจ	√	√	√		√		√			√	√					√			√	√	√	√	√	13	86.66	
4.3 การมีทัศนคติใหม่ๆ															√	√								2	13.33	

จากตาราง 5 จากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้าน
การฟัง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นโดยพิจารณาจากความถี่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ การมีทักษะ
ในการสื่อสารและตัดล้นใจ และการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ตาราง 6 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยด้านการรับผิดชอบดูแล

นักการศึกษา/ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ใฝ่บริการ	1 Greenleaf (1998)	2 Spence & Lawrence (2002)	3 Paine & Wingo (2003)	4 Dennis & Winston (2003)	5 Hardin (2003)	6 Lamb (2004)	7 Spence (2004)	8 Dennis (2004)	9 Ivina (2005)	10 Jacob & Winston (2005)	11 Washington, Sutton & Field-Waddell (2006)	12 Black (2007)	13 Sandilava, Sarras & Santora (2008)	14 Ramer (2008)	15 Waddell (2009)	16 กนต์ชัย ทรัพย์ (2546)	17 สัมฤทธิ์ งามเพ็ญ และ สรภพพร กัมมเดช (2553)	18. จีรวรรณ เล็งพานิชย์ (2554)	19. ใจงาม อุดมจิตต์ (2555)	20. สิทธิภา ไชยดี (2555)	21. อรรถพร สมดี (2555)	22. อดิเทพ งามเพ็ญ (2555)	23. งามเพ็ญ สัมเดช (2555)	24. สรภพ สันติภาพ (2555)	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ
องค์ประกอบหลัก																										
5. การรับผิดชอบดูแล																										
5.1 การอุทิศตนเพื่อ บริการผู้อื่น	√	√	√				√			√			√		√		√	√		√			11	73.33		
5.2 การให้บริการอย่าง เท่าเทียมกัน	√	√	√				√										√	√	√	√	√	√	10	66.66		
5.3 มีการปฏิบัติงาน ด้วยความจริงใจ เปิดเผย	√	√	√				√	√		√			√	√	√	√							10	66.66		
5.4 มีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อความพร้อม ในการปฏิบัติงาน	√	√	√				√			√			√	√	√	√					√		10	66.66		
5.5 มีความเข้าใจผู้อื่น	√	√	√				√									√							5	33.33		
5.6 การให้ความสำคัญ กับประโยชน์ที่ติดต่อ สังคม	√																	√					2	13.33		

จากตาราง 6 จากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้าน
การรับผิดชอบดูแล ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นโดยพิจารณาจากความถี่ไม่น้อยกว่า
ร้อยละ 50 จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ
การอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน และมีสิ่งอำนวยความสะดวก
เพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงาน

ตาราง 7 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งมั่นพัฒนา

นักการศึกษา/ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ใฝ่บริการ	1. Greenleaf (1998)	2. Spence & Lawrence (2002)	3. Paine & Wagon (2003)	4. Dennis & Winston (2003)	5. Hardin (2003)	6. Lubb (2004)	7. Spence (2004)	8. Dennis (2004)	9. Ivins (2005)	10. Jacob & Winston (2006)	11. Washington, Sutton & Field Waddell (2006)	12. Black (2007)	13. Sandiava, Santos & Santos (2008)	14. Bannor (2008)	15. Waddell (2009)	16. ถนัดดีแท้ พันธ์เพ็ญ (2546)	17. สัมฤทธิ์ งามเพ็ญ และ สราภพร กิ่งแดง (2553)	18. ติรกรรณ เสงี่ยมฤทธิ์ (2554)	19. ใจงามพ - กตตงเลียด (2555)	20. กิ่งยศ ไช้แก้ว (2559)	21. อภิมาพร ยนต์ (2559)	22. งามแดง เจริญรุ่ง (2559)	23. งามแดง สัมปต (2559)	24. สัมฤทธิ์ สันเกตต์ (2559)	ศุภมาส รัตนะ	ร้อยละ
องค์ประกอบหลัก																										
6. การมุ่งมั่นพัฒนา																										
6.1 การพัฒนาคุณภาพ ในการปฏิบัติงาน	√	√	√			√	√		√		√	√			√		√							10	66.66	
6.2 การพัฒนาตนเอง ในการปฏิบัติงาน	√	√	√			√	√		√		√	√			√				√	√	√	√	√	13	86.66	
6.3 มีความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงาน	√	√	√			√	√		√		√	√			√		√			√	√	√		13	86.66	
6.4 การเป็นต้นแบบใน การปฏิบัติงาน						√			√		√													3	20	

จากตาราง 7 จากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมุ่งมั่นพัฒนา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นโดยพิจารณาจากความถี่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน

ตาราง 8 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างชุมชน

นักการศึกษา/ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ใ้บริการ	1 Greenleaf (1998)	2 Spence & Lawrence (2002)	3 Pate & Wingo (2003)	4 Dennis & Winston (2003)	5 Hardin (2003)	6 Lamb (2004)	7 Spence (2004)	8 Dennis (2004)	9 Ivins (2005)	10 Jacob & Winston (2005)	11 Washington Sutton & Field Waddell (2006)	12 Black (2007)	13 Sandhu & Sarrac & Sarrac (2008)	14 Ramer (2008)	15 Waddell (2009)	16 กอด้ดงี่ ังษ์เส้บง (2546)	17 ส้มบงกั บงบงบง และ สบรบบร บบบบง (2553)	18 จีบวรบงบง บงบงบง (2554)	19 บงบงบง บงบงบง (2555)	20 บงบงบง บงบงบง (2555)	21 บงบงบง บงบงบง (2555)	22 บงบงบง บงบงบง (2555)	23 บงบงบง บงบงบง (2555)	24 บงบงบง บงบงบง (2555)	คบบบง	บงบงบง
องค์ประกอบหลัก																										
7. การสร้างชุมชน																										
7.1 บุคลากรมี สัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น	√	√	√		√	√		√		√	√			√		√							10	66.66		
7.2 เน้นการทำงาน เป็นทีม	√	√	√		√	√		√		√	√		√				√	√	√	√	√	√	14	93.33		
7.3 การให้บริการที่ไม่ จำกัดกลุ่ม	√	√	√		√	√		√		√	√					√						√	10	66.66		
7.4 การมีเป้าหมายการ ทำงานร่วมกัน																	√				√		3	20		

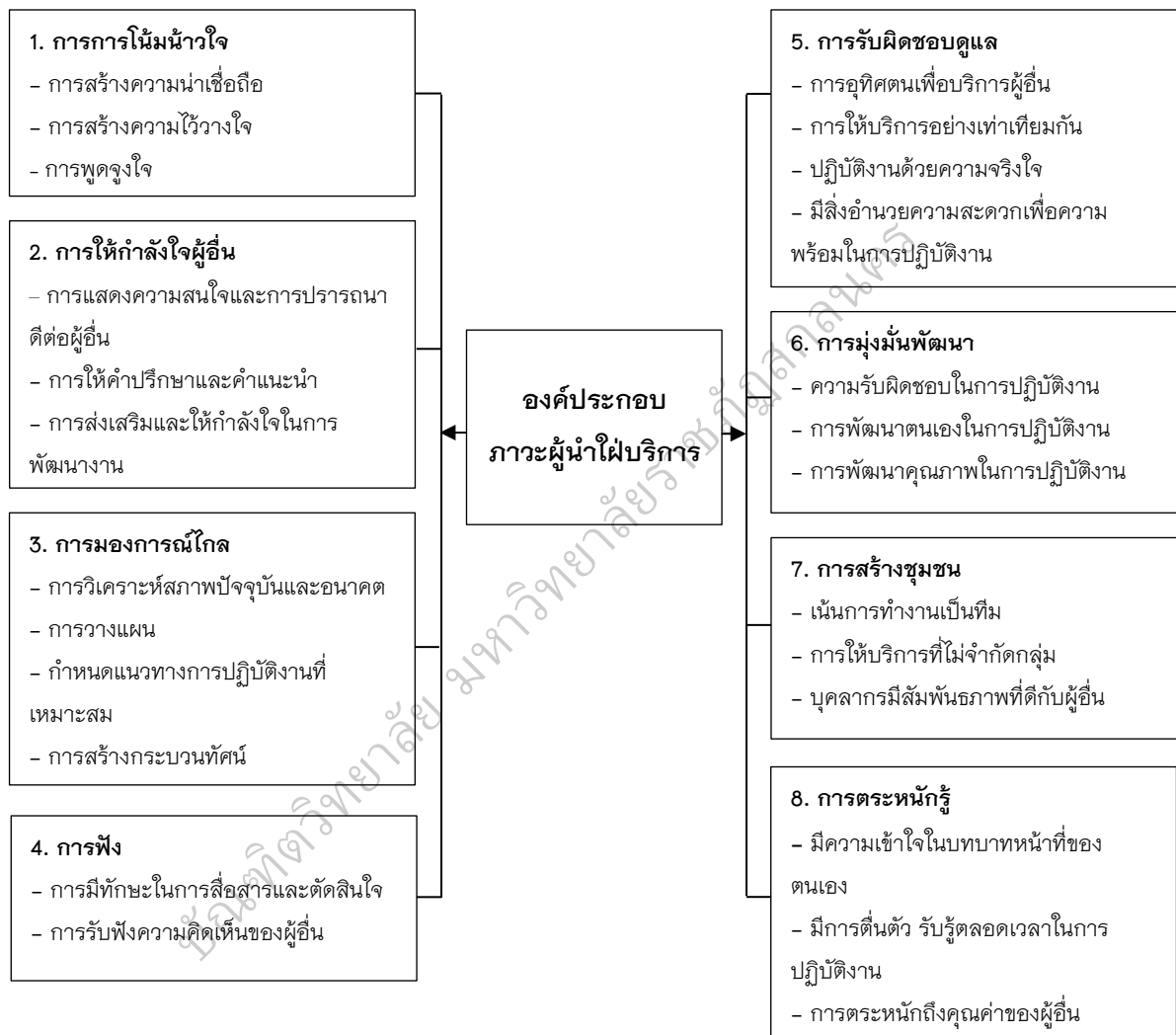
จากตาราง 8 จากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างชุมชน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นโดยพิจารณาจากความถี่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ การทำงานเป็นทีม มีการให้บริการที่ไม่จำกัดกลุ่ม และบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

ตาราง 9 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยด้านการตระหนักรู้

นักการศึกษา/ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ใฝ่บริการ	1 Greenleaf (1008)	2 Spence & Lawrence (2002)	3 Paine & Wingo (2003)	4 Dennis & Winston (2003)	5 Harada (2003)	6 Lamb (2004)	7 Spence (2004)	8 Dennis (2004)	9 Irving (2005)	10 Jacobb & Winston (2005)	11 Washington, Sutton & Field-Waddell (2006)	12 Black (2007)	13 Sandilava, Sarros & Santora (2008)	14 Pomer (2008)	15 Waddell (2009)	16 กงัดเต๋ว ทรัพย์ (2546)	17 สัมพันธ์ งามพั้ง และ สรยุทธ กัมพล (2553)	18. จีรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554)	19 งามเจม อดลันดิตร (2555)	20 สิงหนะ ไคสัด (2550)	21 อธิมรด อดล (2550)	22 งามเจม งามพั้ง (2550)	23 งามเจม งามพั้ง (2550)	24 งามเจม งามพั้ง (2550)	ความถี่	ร้อยละ
องค์ประกอบหลัก																										
8. การตระหนักรู้																										
8.1 การมีความเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ของ ตนเอง	√	√	√				√			√			√			√			√	√	√	√	√	13	92.85	
8.2 การตระหนักถึง คุณค่าของผู้อื่น	√	√	√				√			√			√	√		√					√		10	71.42		
8.3 การตื่นตัว รับรู้ ตลอดเวลาในการ ปฏิบัติงาน	√	√	√				√			√			√	√		√					√		10	71.42		
8.4 มีการกระตุ้นเพื่อ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน การปฏิบัติงาน	√	√	√				√																4	28.57		

จากตาราง 9 จากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้าน
การตระหนักรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นโดยพิจารณาจากความถี่ไม่น้อยกว่าร้อยละ
50 จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ การมี
ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการตื่นตัว รับรู้ตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน
และการตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น

สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำใฝ่
ของบริการบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จาก
การสังเคราะห์และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดได้ดังภาพประกอบนี้



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำใฝ่บริการ
ของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำ

การบริหารจัดการองค์การจะล้มเหลวหรือเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ทุกหน่วยงาน หรือองค์การไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือเล็กย่อมต้องการผู้บริหาร เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการหรือ CEO ที่มีบารมี ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสามารถ “นำ” หรือเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นทำตามได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คนและการเปลี่ยนแปลงของคนกลุ่มนั้นๆ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่เคยหยุดนิ่ง จากสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมการผลิตและการแข่งขันในโลกยุคปัจจุบันนี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นในทุกธุรกิจ หรือองค์การของรัฐได้มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีมีออกมาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว จนทำให้เกิดปัญหาเพราะคนที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ ได้พยายามพัฒนาตามเทคโนโลยีให้ได้ จนบางครั้งได้ละเลย หรือขาดความเป็นผู้นำ การมีความรู้ความเข้าใจหรือเกิดทักษะภาวะผู้นำจะเป็นตัวช่วยให้มีเทคนิคแนวคิด และวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อความสำเร็จตามนโยบายขององค์การมีความสามัคคี น่าอยู่ และทำงานกันอย่างมีความสุข ประสบความสำเร็จตามนโยบายขององค์การในที่สุด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ปัญหาดังกล่าวจะต้องเริ่มต้นที่ผู้นำ ดังคำกล่าวของ John C.Maxwell ที่ว่า “Improvement is impossible without a change in leadership” หรือ “การพัฒนาปรับปรุงใดๆ จะเป็นไปไม่ได้โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ” ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำจึงถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญซึ่งจะเห็นได้จากขณะนี้ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเอกชนหรือของรัฐให้ความสนใจในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัยหลายๆ ชิ้นขององค์การขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้บ่งชี้ถึงความไร้ประสิทธิผลของภาวะผู้นำไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขององค์การภาครัฐ เอกชน หรือองค์การที่ไม่หวังผลกำไร (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557 หน้า 141 – 142)

การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จในอนาคตเป็นสิ่งที่จะต้องทำอย่างจริงจังสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่หลากหลายรูปแบบ สถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจนองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นและมีความสลับซับซ้อนในการบริหารงานเป็นอย่างมาก การบริหารไม่ได้มีรูปแบบตายตัวที่ใครๆ ก็สามารถนำไปใช้ได้ผลในทุกสถานการณ์ แต่กลายเป็นการบริหารตามสถานการณ์ที่ต้องมีความสามารถหลายอย่าง ผู้บริหารคนเดียวต้องสามารถทำหน้าที่ได้หลายหน้าที่ ลักษณะการบริหารไม่ได้อยู่ที่ผู้นำคนเดียวแต่อยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ดังนั้น ผู้นำที่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในอนาคตได้

นั่นจะต้องเป็นนักพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้เองทุกอย่างทั้งในงานที่ทำร่วมกันและงานที่ทำเฉพาะตัว

อย่างไรก็ดี ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาและเรียนรู้ได้ ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดในการพัฒนาไว้อย่างหลายนิตีและหลายหลายแนวคิด หากพิจารณาจากนิยามภาวะผู้นำจะเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นคำกริยาที่อธิบายถึงการกระทำจึงเป็นกระบวนการมากกว่าอำนาจสั่งการ ดังนั้น หากกล่าวถึงภาวะผู้นำจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่กล่าวถึงผู้นำผู้ตาม สถานการณ์และภารกิจในบริบทที่ได้รับ การพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องให้ความสนใจหนทางในการเพิ่มคุณลักษณะของผู้นำ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตลอดจนการค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่าในการทำภารกิจให้สำเร็จตามเงื่อนไข การพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความแตกต่างจากการพัฒนาผู้นำโดยทั่วไปที่เน้นไปที่ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรมเฉพาะตัว ความคิดและความรู้สึก ดังแสดงในตาราง

ตาราง 10 เปรียบเทียบการพัฒนาภาวะผู้นำกับการพัฒนาผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำ	การพัฒนาผู้นำ
เน้นการพัฒนาตัวผู้นำ	เน้นการพัฒนาตัวบุคคล
เกี่ยวข้องกับ	เกี่ยวข้องกับ
- ผู้ตาม	- คุณลักษณะส่วนบุคคล
- บริบท/สถานการณ์	- พฤติกรรมเฉพาะบุคคล
- ผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง	- ความคิดและความรู้สึก

จากตารางดังกล่าวจะเห็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาภาวะผู้นำคือผลลัพธ์ที่มุ่งหวังให้เกิดตามที่เราต้องการในการทำงานตามภารกิจในบริบทที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้นำจะต้องโน้มน้าวชักจูงหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานด้วยความเต็มใจในแต่ละสถานการณ์ ในขณะที่การพัฒนาผู้นำนั้นมีเป้าหมายสูงสุดที่ความคิดความรู้สึกเฉพาะตัวของบุคคลที่เกิดจากการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมที่คาดหวัง ดังนั้น การพัฒนาผู้นำจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำนั่นเอง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงถือว่าเป็น

รูปแบบหนึ่งที่ได้ต่อองค์การอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลในด้านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของสังคมโลก จึงจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ด้วยความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้มีอาชีพในการบริหารและยกระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานในปัจจุบัน (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557 หน้า 157 – 158)

3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะความรู้ความสามารถพิเศษที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งทักษะความรู้ ได้แก่ ในด้านการสื่อสาร การสร้างรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผล หรือการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง เมื่อพิจารณาความหมายภาวะผู้นำ จะเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการหรือความสามารถในการชักนำ จูงใจ มีอิทธิพล หรือการโน้มน้าวให้บุคคลอื่น/ผู้ตาม/กลุ่ม หรือบุคคลในองค์การยอมรับการสั่งการ และดำเนินการหรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการหรือวัตถุประสงค์ หรือบรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ผู้นำต้องการหรือพึงประสงค์ในขณะที่การพัฒนา (development) เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือวิธีการไปจากเดิมอันมีผลให้เกิดการสร้างความสำเร็จก้าวหน้า เกิดประโยชน์ดีขึ้น โดยเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่เดิม การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นวิธีการที่เป็นระบบ และเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึง และยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่างๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์การ และการนำการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ในทำนองเดียวกัน Avolio (2011 pp. Vii – viii) ก็ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้สอดคล้องกันว่าเป็นกระบวนการเชิงระบบ (to think about leadership as a system) การพัฒนาภาวะผู้นำจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมโดยจะเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยป้อนเข้า (inputs) กระบวนการ (process) และผลลัพธ์ (outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่มและองค์การโดยรวมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการและ Lawson (2008 p.10) ที่ให้นิยามการพัฒนาภาวะผู้นำว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผน อย่างเป็นทางการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรมและประสบการณ์เพื่อเป็นผู้ที่มีประสิทธิผลในองค์การตลอดจน Ronning, Espedal, and Jordahl (2010) ให้นิยามการพัฒนาภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ความสามารถ (capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์การ (organizational processes) โดยมีความสัมพันธ์กับ

กระบวนการของภาวะผู้นำ (leadership processes)

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้นำที่เป็นระบบ เพื่อให้มีทักษะความรู้ ความสามารถพิเศษที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น

3.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบ (Model) เป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงาน หรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้า หรือสิ่งของที่เป็นตัวแทนแสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า (Thinkexist, 2008 p.1) ซึ่งมาลี สืบกระแส (2552, หน้า 108 – 109) อธิบายว่า รูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่นระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพหุคูณหรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน หรือภาพ หรือแผนภูมิหรือรูปสามมิติ และWiller (1967 p.125) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal system) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ Stoner and Wankel (1968 p.44) ให้ทัศนะว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น ส่วนRaj (1996 p.197) กล่าวว่ารูปแบบหมายถึงรูปย่อที่เลียนแบบความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้น

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง วิธีการหรือแบบอย่างที่กำลังสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้น โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจหลักการและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

จากกระแสโลกปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานหรือองค์การเป็นวงกว้างและยาวนาน (Howard, 1995 cited in Muchinsk, 2003 p.180) ท่ามกลางเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์การต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น (Guzzo, 1995 cited in Muchinsky, 2003 p.181) ซึ่ง Shamir (1999 cited in Muchinsky, 2003 pp. 181 – 182) ให้ทัศนะว่า บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจ

ของทีมที่ถูกตัดขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้น ในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่ม นอกจากนั้น Shamir ยังกล่าวต่อไปว่า ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีการแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์การเริ่มลดลง โดยสรุปว่า องค์การในอนาคตจะมีแนวโน้ม ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์การแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอกและไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน บุคลากรก็จะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์การก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคตอาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่นๆ เช่นศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกับบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (cognitive psychology) เป็นต้น ดังนั้น เมื่อรูปแบบภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไปย่อมส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยเช่นกัน ซึ่ง McCauley et al. (1998) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 2 ส่วนคือ ด้านประสบการณ์การพัฒนา ประกอบด้วย การประเมิน ความท้าทาย และการสนับสนุนซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ และด้านกระบวนการพัฒนา จะแสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์การพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาผู้นำ การพัฒนาผู้นำเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีแผนการต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ลักษณะและวิธีการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้หน้าหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น เรียนจากงานที่ทำ เรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียน พร้อมที่จะเป็นที่เลี้ยงที่ดี การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและปฏิบัติการเป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การพัฒนาการวิธีการจัดการ การฝึกอบรมจะเน้นทักษะในการทำงาน เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เพิ่มพูนภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ

ต่อมา Bennis (1999, Cited in Giber, Carter and Goldsmith, 2000) ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำและสรุปลักษณะประกอบของรูปแบบได้ ดังนี้ คือ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบการพัฒนา 2) กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา 3) ออกแบบโครงการพัฒนา 4) ดำเนินการปฏิบัติ 5) สนับสนุนการปฏิบัติในองค์การและ 6) ประเมินผลการพัฒนา ในทำนองเดียวกัน Giber, Carter and Goldsmith (2000) ได้เสนอรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของผู้บริหาร 2) กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา 3) กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนาภาวะผู้นำ 4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารและ 6) การประเมินผลจากการพัฒนาโดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ส่วน Yukl (2010 pp.425 - 427) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรมซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลเพราะโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรมและมีขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้ 1) กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (clear learning objectives) 2) กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (clear meaningful content) 3) การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (appropriate sequencing of content) 4) การผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม (appropriate mix of training methods) 5) โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (opportunity for active practice) 6) การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกต้องเวลา (relevant timely feedback) 7) การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (enhancement of trainee self-confidence) 8) การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (appropriate follow-up activities)

จากแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้มีนักการศึกษาที่สนใจทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ อยู่หลายท่าน เช่น กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และวิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับสูง

ซึ่งชัยฤทธิ์ แสงสว่าง (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา และพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยทั้งเก้าองค์ประกอบ ส่วนธวัชชัย ไพไธล (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนากำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ สร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และมีเจตคติต่อพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการดีกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่นำมาปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสม รวมทั้งพัฒนาระบบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.3 หลักการ/แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดด้านการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผ่านมา พบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการฝึกอบรมซึ่งเป็นวิธีการออกแบบเพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติ การฝึกอบรมจะเป็นในเชิงของกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเรียนรู้ และเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรทั้งสิ้น (Mondy, Noe, and Premeaux, 2002) เช่น ในกรณีของ Dessler (2002) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์การทำงาน ประกอบด้วย การฝึกอบรมฝ่ายบริหารขณะปฏิบัติงาน และเทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน ซึ่งการพัฒนาทั้ง 2 ส่วนนี้มีลักษณะที่แตกต่างกัน คือ การฝึกอบรมฝ่ายบริหารขณะปฏิบัติงาน (managerial on – the – job – training) สามารถใช้ในเรื่องเทคนิคการหมุนเวียนงาน การสอนงาน หรือวิธีการ

ศึกษาและเทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบอรมนอกการปฏิบัติงาน (off – the job – management development techniques) สามารถใช้วิธีต่างๆ เช่น วิธีการใช้กรณีศึกษา (the case study method) เกมการบริหาร (management games) การสัมมนาภายนอก (outside seminars) โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย (university related programs) การใช้บทบาทสมมติ (role playing) การใช้โมเดลพฤติกรรม (behavior modeling) การสร้างศูนย์การพัฒนาบุคลากรภายในบริษัท (inhouse development) และการพัฒนาองค์การ (organizational development) ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำข้างต้นนี้ เป็นวิธีการวางเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ให้สามารถปรับปรุงองค์การด้วยการสร้างเทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทักษะการปฏิบัติงานทั้งสิ้น ซึ่ง Yeung & Ready (1995 p. 529) ได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการตะวันตกสมัยใหม่ได้เสนอไว้ 4 แนวทางซึ่งแต่ละวิธีนั้นให้ผลดีกับการพัฒนาอัจฉริยภาพของผู้นำแต่ละด้านแตกต่างกันไป คือ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการที่ให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายการมีส่วนร่วมกับงานโครงการได้เรียนรู้เห็นแง่มุมต่างๆ สร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ งานวิจัยชี้ว่า 70% ของการพัฒนาเป็นผลจากการมีประสบการณ์ในงานที่น้อยกว่า 10% นั้นเป็นผลจากการฝึกอบอรม 2) การบริหารการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นบริหารผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำชี้แนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้วิธีนี้ประสบความสำเร็จ 3) การเรียนรู้จากห้องเรียน เป็นการฝึกอบอรมที่อาจทำในหน่วยงาน (in – house) หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอก หน่วยงานต่างๆ มีแนวโน้มที่จะจัดการฝึกอบอรมพัฒนาผู้บริหารเป็นการภายในและเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจขององค์กร และ 4) การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (benchmarking) จากการไปเรียนรู้เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและแนวปรับปรุงการทำงานการบริหารของตนเป็นแนวทางพัฒนา และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรส่วน Anderson and Anderson (2001 pp.193 – 1960); Anderson and Anderson (2010) ได้ใช้โปรแกรมการฝึกอบอรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) โดยเสนอวิธีการ/เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การฝึกอบอรมเชิงรุก (breakthrough training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ หรือหลักคิด (mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (experimics)

ที่ไม่ใช่การสอน (teach) ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (behavioral styles analysis) พลวัตทีม (team dynamics) ทักษะการสื่อสาร (การฟัง และการพูด) (communication skill : listening and speaking) การสนทนาหรือสุนทรียสนทนา (dialogue) พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (team visioning) สมรรถนะภาพส่วนบุคคล (personal power) การประสานความขัดแย้ง (interfacing with conflict) การจัดการตนเอง (self – manangement) และการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (personal transformational) 2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (change education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน (classroom presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (case studies and discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (learning groups) การอ่าน (reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (application tools) 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (building change strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ 3.1) กรณีการเปลี่ยนแปลง (case for change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (driver of change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (initialdesired outcomes for the transtfomational) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (leveragepoint for transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (type of change) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (scope of the change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (trget of the change) ระดับของความเร่งด่วน (degree of urgency) 3.2) องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (element of change strategy) ซึ่งประกอบด้วย วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (how to unify all initiatives under one transformational umbrella) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (position of this transformational in the organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (bold actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (strategic levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะผูกพันที่เข้มแข็ง (participation strategies for creating a critical mass of commitment) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (change infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (milestone event from phase I through IX) ระยะเวลาที่เหมาะสม (general timeline) 4) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (conscious process design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่

ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้ การเตรียมการนำเปลี่ยนแปลง (prepare to lead the change) การสร้างวิสัยทัศน์พันธะสัญญาและขีดความสามารถขององค์การ (create organizational vision, commitment and capacity) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (assess the situation to determine design requirements) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (design the desired state) การวิเคราะห์ผลกระทบ (analyze the impact) การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (plan and organize for implementation) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (implement the change) การยอมรับบูรณาการใช้สภาพใหม่ (celebrate and integrate the new state) การเรียนรู้และแก้ไข (learn and course correct) 5) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (conscious process facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนากภาวะผู้นำ ดังนั้น การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (supported with learning clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษา ในช่วงเวลาที่ต้องการ (just – in – time consultation between change leaders and their consultants)

ขณะที่ Truelove (1992 pp.168 – 169) เสนอวิธีการพัฒนาใจ 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (solo learning) ได้แก่ 1.1 การฝึกปฏิบัติงานตามที่มีมอบหมาย (assignment) 1.2 การใช้บทเรียนโปรแกรม (programmed learning) 1.3 การทำโครงการเดี่ยว (project – individual) 1.4 การปฏิบัติซ้ำ (action maze) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (computer – based training) การใช้วิดีโอทัศนแบบมีปฏิสัมพันธ์ (interactive video) และสถานการณ์จำลอง (simulation)

2. การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว (one – to – one learning) ได้แก่ 2.1 การฝึกทำตามคำแนะนำ (guide practice) 2.2 การสอนงาน (coaching) 2.3 การให้คำปรึกษา (counseling) 2.4 การฝึกงาน (mentoring) 2.5 การสาธิต (demonstrating) 2.6 สถานการณ์จำลอง (simulation) 2.7 การอ่านตามคำแนะนำ (guide reading) และ 2.8 การติวเข้ม (tutorial)

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (group learning) ได้แก่ 3.1 การแสดงบทบาทสมมติ

(role playing) 3.2 การสอนกลุ่มย่อย (micro teaching) 3.3 การบรรยาย (lecture) 3.4 การเรียนจากบทเรียน (lesson) 3.5 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (discussion) 3.6 การทำโครงการรายกลุ่ม (project – group) 3.7 การฝึกปฏิบัติ (In – tray exercise) 3.8 การฝึกปฏิบัติ – ทักษะเฉพาะด้าน (exercise – skills) 3.9 การฝึกปฏิบัติ – รายกลุ่ม (exercise – group) 3.10 การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (case study – paper – based) 3.11 การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์จริง (case study – incident) 3.12 สถานการณ์จำลอง (simulation) 3.13 เกมทางธุรกิจ (business game) 3.14 การเรียนรู้จากการค้นคว้า (discovery learning) 3.15 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (action training set) 3.16 การระดมสมอง (brainstorming) 3.17 การศึกษานอกสถานที่ (field trip) และ 3.18 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (open forum)

ส่วน DuBrin (2010 pp. 444 – 461) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่

1. การพัฒนาโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (development through self – awareness and self – discipline) ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (leadership development through self – awareness) กลไกพื้นฐาน (mechanism underlying) ในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างประสิทธิผล
 - 1.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (leadership development through self discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง

ดังนั้นการตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ
2. การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการใช้คำปรึกษา (development through education, experience, and mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้กระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

2.1 การศึกษา (education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (experience) การทำงานในอดีตยังคงมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนาที่ดีที่สุดของผู้นำคือความล้มเหลว “the best development of a leader is failed” ประกอบด้วย

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (challenging experiences) การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (based on the research) ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (realistically challenge)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (sources of experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัยคือ ความร่วมมือในการทำงาน (work associates) และงานของตนเอง (task itself) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีสามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหา เช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเองนั้นหากสัมพันธ์กับการบริหาร สามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับบริษัท เครือข่ายตัวแทน การขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2.3 ประสบการณ์ที่กว้างขวาง (broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย จะช่วยให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างดี

2.3 การให้คำปรึกษา (mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (tutoring) การสอนงาน (coaching) การให้คำแนะนำ (guidance) และการให้กำลังใจ (emotional support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (informal versus formal mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ (compatibility) หรือเป็นการเริ่มต้นระหว่างคนสองคน (spark between two personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำโดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งโปรแกรมนี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (personal growth) การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation) อิทธิพล (influence) แรงจูงใจ (motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (persuasive communication) และการบริหารจัดการ (diversity management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และการนำ ซึ่ง DuBrin ได้เสนอแนะชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (type of leadership development programs) ซึ่งประกอบด้วย 7 ประเภท ซึ่งเป็นโปรแกรมเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม ทักษะแนวคิด ความรู้ และความตระหนักความก้าวหน้าส่วนบุคคล การขัดเกลาทางสังคม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การจัดการอย่างมืออาชีพ และการสอนงานและฝึกจิตใจ ดังนี้

3.1 โปรแกรมพัฒนาที่เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม (feedback intensive programs) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะ และรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยการใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากแสดงออกทางกาย (body language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้น จึงควรมีการ

ปรับปรุงการแสดงออกทางกาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

3.2 โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นทักษะเป็นฐาน (skill – based programs) เป็นกิจกรรมฝึกทักษะเพื่อพัฒนาความสามารถ (abilities) และเทคนิคปฏิบัติ (techniques) ซึ่งมีวิธีที่มักใช้กันในการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย (lecture) กรณีศึกษา (case study) บทบาทสมมติ (role play) ตัวแบบเชิงพฤติกรรม (behavioral role modeling) และการจำลองสถานการณ์ (simulations)

3.3 โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสร้างแนวคิด ความรู้ และความตระหนัก (conceptual knowledge and awareness programs) เป็นโปรแกรมที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยจัดกิจกรรมเพิ่มประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา

3.4 โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นความก้าวหน้าส่วนบุคคล (personal growth programs) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

3.5 โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการขัดเกลาทางสังคม (socialization programs) เป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นไปตามความต้องการและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างเสริมค่านิยมให้เกิดการขัดเกลาทางสังคมอย่างต่อเนื่องซึมลึก จะทำให้เกิดบุคลิกภาพติดตัวอย่างถาวร เป็นวัฒนธรรมองค์การ เป็นเอกลักษณ์ขององค์การและเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลในองค์การ

3.6 โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning programs) จะเป็นการเรียนรู้จากปัญหา สมมติฐานที่น่าจะเป็น และท้าทายโดยส่วนมากจะจัดการกับปัญหาที่ยาก จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้ด้วยตัวเองได้มากขึ้น และเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล การทำ action learning programs ที่ได้ผลดีต้องมีการเตรียมการ การวางแผนที่ดี ที่สำคัญผู้เรียนรู้ต้องมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์

หาคำตอบ เป็นการเรียนรู้แบบ Learner center เพื่อก่อให้เกิดทั้งการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์การไปพร้อมกันเพราะการพัฒนาที่ดีต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเอง (self development)

3.7 โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสอนงานและฝึกจิตใจ (coaching and psychotherapy) เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างภาวะผู้นำ (leadership) เพื่อให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนผสมของการเป็นที่ปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง การถ่ายทอดความรู้ และการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา โดยเน้นการสร้างสัมพันธภาพ การรับฟังปัญหา การแสดงความเห็นใจ และรับรู้ความรู้สึก

นอกจากนี้ อรุณ รักรธรรม (2541, หน้า 196 - 234) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เป็นการประชุมเพื่ออภิปรายหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง (1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ (2) กำหนดหัวข้อให้กระชับรัดกุมและชัดเจน (3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน (4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่นไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน และ (6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2. กรณีศึกษา (case study) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่นทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่มากกระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

3. การระดมความคิด (brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุดแล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

4. การอภิปรายเป็นคณะ (group) มีวิธีการดังนี้ (1) การบรรยาย (lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ (2) การประชุมอภิปราย (conference) จัดโดยมุ่งให้ผู้เข้าประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้มีการปรับทัศนคติและวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ (3) การอภิปรายปัญหา (panel discussion) คล้าย

กับการประชุมอภิปรายแต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย โดยให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

5. การประชุมทางวิชาการ (academic meeting) เป็นการประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยสมาชิกมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

ส่วน ฉันทนา จันทรบรรจง (2542, หน้า 180 - 186) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและจะต้องสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะที่ดีทั้งภายในและภายนอก (intrinsic and extrinsic Personality) การพัฒนาภาวะผู้นำ อาจจะทำโดยการศึกษาตนเอง ศึกษาผู้อื่น และพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาตนเอง เทคนิคการศึกษาตนเองไม่ใช่เรื่องง่ายนัก การที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ นั้น อาจจะต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแต่ก็สามารถที่จะศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและใกล้ชิด ดังวิธีการต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์อดีตชีวิตประวัติ การทบทวน วิเคราะห์ชีวิตที่ผ่านมาในอดีต จะช่วยให้ผู้เข้าใจตนเองในปัจจุบันได้ดีขึ้น แนวทางการวิเคราะห์ อาจจะทำได้โดยเริ่มทบทวนถึงบุคคลที่มีความสำคัญในชีวิตของตน แต่ละคน นับตั้งแต่พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่ บางคน พี่น้อง เพื่อนเล่น ครู เพื่อนร่วมชั้น เพื่อนรัก เป็นต้น บุคคลเหล่านั้นล้วนมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของตนใหม่กับคนอื่น ๆ อีกด้วย การได้เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมามีจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมและความคิดที่ทำให้ผิดหวัง ลักษณะของความเป็นอยู่อย่างทุกวันนี้ การศึกษาถึงอดีตจะทำให้บุคคลสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นในปัจจุบันและจะเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับอนาคต

1.2 การสังเกตตนเอง การหมั่นสังเกตอารมณ์ ความรู้สึกและพฤติกรรม การแสดงออกของตน ทำให้รู้สึกความปกติหรือธรรมชาติของตนว่าเป็นอย่างไร บางครั้ง อาจจะมีพบตัวตนที่แท้จริงของตนได้จากการสังเกตตนเอง วิธีการที่จะสังเกตตนเองจะใช้วิธีการบันทึกไว้หลายๆ แบบซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาหลายวัน เพื่อให้ได้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไป หลังจากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ดูว่าตนชอบแสดงพฤติกรรมแบบใดเป็นประจำ จากนั้นลองทบทวนว่าพฤติกรรมที่ได้แสดงออกไปนั้นถ้าเป็นคนอื่นแสดงอย่างนั้นบ้าง

ตนจะรู้สึกอย่างไร พอใจ ชื่นชมหรือตรงกันข้าม

1.3 การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน เนื่องจากกิจวัตรประจำวันเป็นสิ่งที่มนุษย์ทำไปตามความเคยชิน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น ถ้าได้หลีกเลี่ยงออกไปจากสิ่งที่จำเจและสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเสียบ้างก็จะทำให้รู้สึกสดชื่นขึ้นขึ้นได้ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์มากขึ้นและมีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นการเปลี่ยนกิจวัตรประจำวันอาจจะทำได้ง่ายๆ เช่น เปลี่ยนเส้นทางการทำงานเสียบ้าง ถ้าเคยอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยผู้คนก็ลองอยู่คนเดียวเรื่อยๆ บ้างหรืออาจจะลองเดินทางไปในสถานที่ที่เคยไปหรือเคยอยู่เพื่อมองหาสถานที่เคยจำได้ หรืออาจจะลองทำเสมือนว่าวันนี้เป็นวันสุดท้ายที่จะอยู่ในที่ทำงานแห่งนี้ ซึ่งวิธีดังกล่าวจะทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้ความรู้สึก ความต้องการ ความสามารถพิเศษ และอื่นๆ ของตนเองได้อีกมาก

1.4 การใช้แบบสอบถาม นักจิตวิทยาได้สร้างแบบทดสอบไว้มากมายหลายแบบเพื่อบอกถึงบุคลิกภาพด้านต่างๆ ของบุคคล อาทิ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจและอื่นๆ เช่น ความเกรงใจ การรักษาน้ำใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือความเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ เป็นต้น ผู้ที่ต้องการทดสอบตนเองควรคำนึงถึงการเลือกใช้แบบทดสอบที่ดี เหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการรู้และแปลความหมายของคะแนนตามเกณฑ์ ตลอดจนการพิจารณาถึงความเหมาะสมของเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบที่นำมาใช้ด้วย ถ้าสามารถเลือกและใช้แบบทดสอบได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้สามารถรู้จักตนเองได้ง่ายขึ้น

1.5 การฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ในสายตาของตัวเองกับคนอื่นนั้น ตัวตนของเราอาจจะต่างกันและคนอื่น ๆ แต่ละคน จะมองตัวตนของเราแตกต่างกันออกไปด้วย เพื่อนคนหนึ่งอาจจะมองเราเป็นอย่างหนึ่ง ส่วนเพื่อนอีกคนหนึ่งอาจจะมองอีกแง่หนึ่ง ผู้อื่นที่ เป็นผู้อาวุโสคนใกล้ชิดคนแปลกหน้า ล้วนแต่มองตัวเราในแง่มุมที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ดังนั้น การได้รับฟังทรรศนะของคนอื่นที่มีต่อเราก็เปรียบเสมือนได้มองเห็นตัวเองในแง่มุมต่างๆ การที่จะเข้าใจตัวเราเองอย่างแท้จริง จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราสามารถอธิบายได้ว่าเหตุใดคนเหล่านั้นจึงมองตัวเราแตกต่างไปจากที่เรามองตัวเอง การอธิบายควรเริ่มพิจารณาหาคำตอบว่าเรามองตัวเองอย่างลำเอียงหรือไม่ ถ้าไม่ใช่จะเป็นสาเหตุอื่นๆ อะไรบ้าง การคิดทบทวนนี้จะช่วยให้พบคำตอบที่ถูกต้องได้และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาพพจน์ของตนเองในสายตาของผู้อื่น

1.6 การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง จากวิวัฒนาการของความรู้เกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ทำให้มีการนำเอาเทคนิคด้านกิจกรรมกลุ่มมาใช้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจตนเอง

กิจกรรมกลุ่มดังกล่าว เช่น เกมการแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร เป็นต้น ซึ่งช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากบทบาทที่แสดงและจากสถานการณ์กลุ่มเทคนิคที่นิยมนำมาใช้ ได้แก่ เทคนิคกลุ่มสัมพันธ์ เทคนิคกลุ่มให้คำปรึกษา เทคนิคกลุ่มอบรมความไวในการรับรู้ ฯลฯ การได้มีโอกาสเข้ากลุ่มประเภทนี้ทำให้ได้รับประสบการณ์พิเศษ และช่วยให้การศึกษาดูตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาผู้อื่น ผู้นำที่ดี จะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดีเทคนิควิธีที่จะนำไปใช้เพื่อศึกษาผู้อื่น ได้แก่

2.1 การสังเกต การเป็นคนช่างสังเกต จะทำให้รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าเขาเป็นคนอย่างไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร สนใจอะไรเป็นพิเศษ มีลักษณะอารมณ์อย่างไรมีค่านิยมอย่างไรโดยสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกโดยทั่วไปของเขา ทั้งนี้ ผู้สังเกตต้องเป็นผู้ที่มีความไวต่อการรับรู้ (sensitive) สังเกตจิตใจที่เป็นกลาง ปราศจากอคติใช้เวลาสังเกตนานพอสมควรและสังเกตในสถานการณ์ที่แตกต่างกันหลายๆ สถานการณ์ก่อนที่จะสรุปลักษณะอันซับซ้อนของบุคคล การสังเกตเพียงครั้งเดียวในช่วงเวลาสั้นๆ อาจจะทำให้การสรุปผิดพลาดได้ นอกจากนั้นในการสังเกตการณ์ทุกครั้ง ควรสังเกตเหตุการณ์แวดล้อมซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นควบคู่ไปด้วย

2.2 การสนทนากันในโอกาสอันสมควร เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความสนิทสนมและเข้าใจซึ่งกันและกัน ในการสนทนากับบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถและทักษะในการฟัง เพื่อรับสารที่เขาสื่อออกมาได้อย่างถูกต้องแม่นยำและครบถ้วน ในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเปิดเผยตนเองให้แก่คู่สนทนาได้รู้จักด้วย ซึ่งจะช่วยให้ได้รับการตอบสนองด้วยวิธีเดียวกัน สุดท้ายก็จะทำให้ได้รู้จักและใกล้ชิดกันมากขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องมีความจริงใจต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศของการเรียนรู้เพื่อรู้จักกันและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ฯลฯ ให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองมีความความเจริญ ความสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคมด้วย ได้แก่

3.1 การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนา ควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาความสามารถในด้านนี้ ควรดำเนินการดังนี้

3.1.1 เตรียมตนเองและเตรียมเรื่องที่จะพูดให้พร้อมและสังเกตความพร้อมของผู้ฟัง

3.1.2 พูดให้เข้าใจง่ายและสั้น แต่มีรายละเอียดครบตามเนื้อหา ถ้ามีหลายเรื่องควรพูดเรื่องที่สำคัญหรือเรื่องที่ให้ผลแก่ผู้ฟังก่อน พูดเรื่องดีก่อนเรื่องไม่ดี ถ้าเรื่องใดมีความสัมพันธ์กันควรพยายามพูดเชื่อมโยงเรื่องเหล่านั้นให้ผู้ฟังเข้าใจ มีการเน้นคำเน้นจังหวะ มีตัวอย่างและมีสำนวนประกอบที่น่าฟังให้ได้ยินชัดเจน อย่าซ้ำนิพนบาบเกินไปหรือเร็วเกินไปไม่ควรพูดก้าวร้าว ก้าวรุม เพื่อเจ้อ หยาบโลน อวดรู้ ชัดคอ นิทนา หรือพูดไม่มีหางเสียง

3.1.3 แสดงอาการปฏิกิริยาประกอบคำพูด เพื่อเสริมความเข้าใจ ความจริงใจและทำให้การพูดมีชีวิตชีวา ขวนขวายให้สนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย

3.1.4 สร้างประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องการสื่อสารให้ทราบในกรณีในเรื่องนั้น อาจจะมีหลายประเด็นหรือต้องการเน้นเป็นกรณีพิเศษ ความคลุมเครือในเนื้อหาของงาน และความไม่ชัดเจนของบทบาท มักจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าจะต้องปฏิบัติสิ่งใดแน่ ซึ่งในทางบริหารเรียกว่า Role Ambiguity ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงต้องไม่ลืมที่จะสรุปประเด็นสำคัญให้ชัดเจนอีกครั้งก่อน

3.2 การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี

3.2.1 หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งจะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุด และเป็นการให้เกียรติผู้ฟังควรสบตาผู้พูดตามสมควรและแสดงสีหน้าเป็นมิตรในขณะที่ฟัง ไม่แสดงสีหน้าเหมือนพร้อมขัดแย้งหรือวิพากษ์วิจารณ์ ไม่ควรรีบซักถามโต้แย้งหรือเบนความสนใจของตนไปสู่เรื่องอื่นโดยไม่จำเป็น

3.2.2 ฟังอย่างมีสติและอดทน ถึงแม้ผู้พูดจะพูดค่อยเกินไป พูดควรใช้เสียงพูดและอาการปฏิกิริยาที่น่ารำคาญ พูดเรื่องหน้าเกลียดหรือพูดสปรมาทก็ตาม ต้องอดทนฟังสักครู่เพื่อจะได้ทราบถึงเจตคติ ความคิดเห็นและความรู้สึกต่างๆ ของผู้พูดอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.3 ฟังอย่างทบทวน และสรุปในกรณีที่ผู้พูดใช้คำพูดยาวๆ ผู้ฟังต้องหมั่นทบทวนในใจเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาตั้งแต่ต้นและความต่อเนื่องของเรื่องราว บางครั้งอาจจะจดบันทึกลงในสมุดบันทึกไปด้วย ช่วงใดได้ยินไม่ชัดเจน หรือต้องการให้ผู้พูดขยายความ ต้องการความแน่นอนของตัวเลขที่ผู้พูดเอ่ยถึง หรือต้องการถามย้ำให้มั่นใจ ควรแสดงท่าทางหรือคำขอร้องที่สุภาพให้ผู้พูดอธิบายเพิ่มหรือเอ่ยซ้ำ ถ้าฟังข้อมูลเป็นระยะ

เวลานานๆ ควรแสดงท่าทางหรือคำพูดที่แสดงให้ผู้พูดทราบว่าตนเองยังมีความสนใจที่จะฟังเขาพูดต่อไป และถ้าผู้พูดต้องการทราบความเห็นจากเรา ก็ควรยินดีเสนอความเห็น การแสดงกิริยาอาการรับรู้ในเนื้อหาด้วยอิริยาบถต่างๆ เช่น พยักหน้า ประมอแสดง ความชื่นชม ฯลฯ เป็นสิ่งที่จะสื่อสารกับผู้พูดได้ว่าผู้ฟังรับรู้เข้าใจ และสนใจฟัง

3.3 การพัฒนาการแต่งกาย เช่น เสื้อผ้า เข็มขัด รองเท้า แว่นตานิวกา เครื่องประดับ ทรงผม ฯลฯ เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ที่พบเห็นเราเห็นเราครั้งแรกเกิดความรู้สึกว่าเรามีลักษณะเป็นผู้นำหรือไม่ การแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคม จะช่วยให้เข้าได้กับสังคมนั้นอย่างไม่ขัดเขิน การพัฒนาการแต่งกาย ควรพิจารณาถึงเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.3.1 เหมาะสมกับสภาพอากาศ

3.3.2 ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไป หรือหลวมเกินไป

3.3.3 เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณและตำแหน่ง

3.3.4 เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคมและเหมาะกับกาลเทศะ

3.3.5 เกิดความมั่นใจในขณะสวมใส่ ไม่ล้ำสมัยหรือไม่ล้ำสมัย

จนเกินไป

3.3.6 ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัว

และสวมใส่สะดวก

3.3.7 ดูแลรักษามารยาทเรียบร้อย สะอาด หมัดจืดและไม่ซ้ำชุด

3.4 การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ไม่โกรธง่ายไม่ตื่นตูมกับคำพูดบางคำ เพราะจะทำให้มีความรู้สึกได้แย้งในใจ หรือไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตน การเอาแต่อารมณ์เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาด้านการฟังซึ่งเชื่อมโยงไปถึง ปัญหาของการตัดสินใจ อารมณ์มักจะแสดงทางสีหน้า การฝึกปฏิบัติควบคุมอารมณ์ร้ายและสร้างนิสัยการมีอารมณ์รื่นเริงมองโลกในแง่ดี ควรทำดังนี้

3.4.1 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ ได้แก่วิธีการทำงาน

เป้าหมายของงาน ความสำคัญของงาน อำนาจที่ สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์จากงาน ลักษณะของงานชื่อบุคคลในหน่วยงาน ชื่อแผนกและฝ่ายต่างๆ และชื่อผู้บริหารในหน่วยงานของตน

3.4.2 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ควรรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีและการปรับปรุงงานในหน่วยงานของตน ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระยะสั้นในหน่วยงานของตน

ตลอดจนสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานนั้น การแบ่งงาน ลักษณะของงาน เป็นต้น

3.4.3 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่น่ารู้ ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในระยะยาวของหน่วยงานที่ตนสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือกับผู้ใกล้ชิดกับตน

3.5 การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในงานเพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำเป็นประกอบด้วย การจดจำ การเก็บความทรงจำและการระลึกได้ บุคคลสามารถที่จะพัฒนาความจำของตนได้ ดังนี้

3.5.1 สนใจและมีสมาธิต่อสิ่งที่ต้องการจำให้มากขึ้น ไม่วอกแวก หรือสนใจพร้อมกันหลายสิ่งในขณะเดียวกัน

3.5.2 จัดระเบียบสิ่งที่ต้องการจะจำให้เป็นรูปธรรมอย่างง่ายๆ หรือ สอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองถนัด ค้นเคย เช่น สิ่งนั้นคล้ายอะไรที่จำได้แม่นยำแล้ว สิ่งนั้น เปรียบเทียบได้กับอะไรที่มีลักษณะพิเศษน่าจดจำ สิ่งนั้นเมื่อแบ่งให้เป็นกลุ่มเล็กกลางจะ คล้ายคลึงกับอะไรที่คุ้นตาส่งนั้นมีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่นที่รู้จักดีอยู่แล้วอย่างไร เป็นต้น

3.5.3 ทบทวนสิ่งที่ได้จำไปแล้ว เช่น ระลึกออกมาในบางโอกาส ท่องซ้ำๆ ให้จำได้ขึ้นใจนำออกมาใช้งานบ่อยๆ เป็นต้น

3.5.4 มีสมุดบันทึกความจำไว้ใกล้ตัว เพื่อจดบันทึกสิ่งที่ต้องการจะ จำได้ทันที ในการจดบันทึกนั้นอาจจะแบ่งเป็นหมวดเรื่องหรือจดบันทึกตามลำดับก่อนหลัง โดยมีวันเดือนปีกำกับก็ได้ อาจจะจดบันทึกเพื่อให้ตนเองรู้เรื่องคนเดียวก็ได้ สิ่งที่ควรจด บันทึกไว้ เช่น ตัวเลข จำนวนเงิน วันเดือนปี ชื่อคน ตำแหน่ง สถานที่ ข้อมูลสำคัญ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

ขณะที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 276 – 278) ได้กล่าวถึง แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through self – awareness and self – discipline) มักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ (1) การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (self – awareness) (2) การสร้างวินัยในตนเอง (self – discipline) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 8 แสดงการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง (Development through self - awareness and self - discipline) (Dubrin, 1998 p.388 - 389)

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership development through self - awareness) การรับรู้หรือการรู้จัก (Awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตัวเอง (Self - awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self-development) ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีการบอกรับด้วยตนเองตัวอย่าง ผู้นำทางการบริหารอาจตั้งข้อสังเกตว่ามีสมาชิกของกลุ่มที่มีความสำคัญ (Key group member) จำนวน 3 คน ขอลาออกไปในช่วงเวลา 6 เดือน ผู้นำอาจมีพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุให้พนักงานลาออก ซึ่งควรมีการวิเคราะห์สาเหตุปัญหาของการลาออก เช่น “ฉันคิดว่าเราคงจ่ายค่าจ้างไม่ดีพอที่จะรักษาคคนดีๆ เอาไว้” การวิเคราะห์ประเด็นแรกของผู้บริหารอาจถูกต้อง ด้วยการมุ่งด้านการรับรู้หรือเข้าใจด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามผู้นำอาจคิดไปยิ่งกว่านั้นถึงเหตุผลที่พนักงานต้องลาออกไป เช่น อาจถามตนเองว่า “อาจมีบางอย่างในภาวะผู้นำของฉันที่ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการที่พนักงานต้องลาออกหรือไม่” ซึ่งผู้นำอาจหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกเพื่อพิจารณาถึงสาเหตุที่ลาออก ทำให้การรับรู้เด่นชัดยิ่งขึ้นว่าเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของเขาหรือไม่

2. การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership development through self - discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (Discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย ตัวอย่าง ผู้นำได้รับการคาดหวังว่าจะต้องมีการฟังด้วยความ

สนใจและตั้งใจซึ่งถือเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำจะต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการฟังอย่างตั้งใจและอาจต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติ หลังจากการอ่านและการฝึกปฏิบัติแล้วผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ที่จะจดจำเพื่อให้เกิดการฟังอย่างกระตือรือร้น การสร้างวินัยในตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนแปลงความตั้งใจที่ขาดระเบียบให้กลายเป็นพัฒนาตนเองได้

การสร้างวินัยในตนเอง (Self – discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ ตัวอย่าง ผู้นำต้องการพัฒนาให้ตนเองมีการติดต่อสื่อสารที่ดีมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อจะได้เพิ่มความเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ บุคคลนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเองเพื่อใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีมากขึ้นเมื่อจะต้องเข้าไปในสถานที่ที่เหมาะสม

นอกจากนี้การพัฒนาด้วยการศึกษา ประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development through education, experience and mentoring) ตามแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 279 – 281) อธิบายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่ง สามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับกาเดินทางไปใช้ในทันที) ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์เขาจะได้รับความมีเหตุผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยเขาในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหาร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำและความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจผู้ที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่า สิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ทศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้น ประสบการณ์ในงาน จึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิด

ประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้อาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือและการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำคือ การสอนงานโดยผู้นำ หรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้

ส่วน ธัญญา พลอนันต์ (2546, หน้า 57 – 65) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูงในองค์กร สามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ

1. ในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาฝ่ายจัดการที่ใช้กันมากที่สุด เพราะทำได้ทันทีไม่ทำให้งานสะดุด หรือใช้งบประมาณมากนัก เช่น 1.1 กรณีศึกษา (case study) 1.2 กระบวนการกลุ่ม (sensitivity training) 1.3 กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (group process) 1.4 กลุ่มซักถาม (audience reaction group) 1.5 เกมการบริหาร (management game) 1.6 จัดทีมผู้ฟัง (listening team) 1.7 ชี้แจงปัญหาของใจ (forum) 1.8 ซินดิเคต (syndicate) 1.9 ซิมโพเซียม (symposium) 1.10 แต่งตั้ง เช่น แต่งตั้งคณะกรรมการชุดเล็ก (sub-committee) แต่งตั้งเป็นกรรมการ (committee) และแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน (working group) 1.11 ทัศนศึกษา (field trip) 1.12 ทำโครงการจริง (live project or group work) 1.13 ทำแบบฝึกหัด (exercise) 1.14 เรียนรูด้วยการเล่นมือปฏิบัติ 1.15 สอนงาน/ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (coaching) และ 1.16 หมุนเวียนงาน

2. นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ดำเนินการนอกสถานการณ์จริงเช่น ในห้องฝึกอบรม คลายการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งมีผลหลากหลายรูปแบบและบางวิธีสามารถปรับใช้ในขณะปฏิบัติงานได้ด้วย ประกอบด้วย 2.1 เดินแรลลี่ (walk rally) 2.2 บทบาทสมมติ (role playing) 2.3 บรรยาย (lecture) 2.4 ประชุม เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shop) ประชุมโต๊ะกลม (panel or round table) และการประชุมระดับผู้บริหาร (convention) 2.5 เฝซิงเหตุการณ (incident method) 2.6 ฝึกสั่งการ (in basket training) 2.7 รวมกับสถาบันการศึกษา (institute) 2.8 ระดมความคิด (brain storming) 2.9 ศึกษาทางไปรษณีย์และ E – Learning 2.10 สอนสำเร็จรูป (program instruction) 2.11 สัมภาษณ์ (interviewing) 2.12 สัมมนา (seminar) แบ่งออกเป็น สัมมนานอกบริษัท (seminar) และสัมมนาในบริษัท (in – house seminar) 2.13 สาธิต เช่น สาธิตแบบแสดงผล (Result Demonstration) และสาธิตวิธี (method demonstration)

2.14 แสดงละครสั้น (skit or playlet) 2.15 ห้องคนควาทดลอง (laboratory) 2.16 อภิปราย (discussion) มีหลายรูปแบบ ประกอบด้วย การนำอภิปราย (leading discussion) การอภิปรายกลุ่ม (group discussion) การอภิปรายกลุ่มย่อย (buzz group) การอภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (panel discussion) และการอภิปรายแบบปุจฉา - วิสัชนา (colloquy)

ส่วน กวี วงศ์พุ่ม (2550, หน้า 165 - 167) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาการ เป็นผู้นำในการบริหารงานต่างๆ คนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะคนเราไม่ใช่เครื่องจักรที่จะ ทำงานได้ตลอดเวลาย่อมมีการพักผ่อน มีความพอใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งจะต้องได้รับการปรับปรุงเป็นครั้งคราว การพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย

1. การสำรวจตนเอง เราต้องมองที่ตัวเราเองก่อน เพื่อจะสามารถไป ปรับปรุงนั้นได้ต้องสำรวจตนเองในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 ความสามารถทางสังคม พยายามฝึกฝนด้วยการอ่าน การศึกษา เพิ่มเติมอยู่เป็นประจำ ไม่ว่าจะด้วยการถามหรือการปฏิบัติจริง

1.2 บุคลิกภาพ ผู้นำที่ดีจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดีตามมาด้วยและ บุคลิกภาพต่างๆ นั้น ต้องเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย การเดิน การพูด

1.3 ความสามารถพิเศษส่วนใหญ่ผู้นำจะมีพรสวรรค์ในเรื่องการ ปกครองคน การใช้ภาษาต่างประเทศ ความรู้ด้านวิชาชีพที่เหนือกว่าคนอื่น

1.4 ความรู้ในหน้าที่การงาน จะต้องเป็นคนช่างสังเกต มีความรู้ อย่าง ถ่องแท้สามารถเสนองานได้

1.5 นิสัยและความสนใจต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ถือว่าการติดตาม วิเคราะห์ใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อจะสามารถนำเทคโนโลยี เหล่านั้นมาปรับปรุงระบบงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

1.6 ฐานะทางเศรษฐกิจ ต้องรู้ระดับฐานะของตนเอง ต้องใช้จ่ายอย่าง พอเหมาะ พอควร รู้คุณค่าของเงิน รู้จักประหยัดและการออมเพื่อใช้ยามฉุกเฉิน

1.7 สุขภาพต้องออกกำลังกายบ้าง เพื่อให้สุขภาพแข็งแรง ไม่ช้ำโรค การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้หายจากโรคหวัดได้

2. การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำในด้านความรู้ความสามารถ จะทำให้เราเกิด ความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งสามารถหาได้ 3 ทางดังนี้

2.1 การศึกษา อบรมสัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้ความรู้วิทยาการใหม่ๆ ให้ตนเอง การเลือกพิจารณาเลือกเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนา การยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

2.1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ ต่อหน้าที่การงาน ต่อองค์การ และสามารถนำมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

2.1.2 ตัวผู้บรรยายหรือผู้สัมมนา ควรเป็นผู้มีชื่อเสียง มีความรู้ดี เป็นที่ยอมรับสามารถถ่ายทอดความรู้ ความสามารถอย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่ เสียเวลาไปร่วมอบรมหรือสัมมนาครั้งนั้น

2.1.3 ผู้ร่วมฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีโอกาสหรือพื้นฐานในระดับ เดียวกันเพื่อจะได้รับประโยชน์ในการประสานงานกัน เพื่อให้ได้เพื่อนใหม่ที่กว้างในวงการ ธุรกิจต่อไป

2.2 การศึกษา (study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติม เพื่อให้มีวุฒิ เพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพื่อพนักงานบางคนที่มีความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อม เป็นประโยชน์ต่อตนเองแต่ทั้งนี้ไม่ควรให้เสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานานออกเวลา งาน และควรพิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองดังนี้

2.2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกวิชาที่จะมาเสริมประโยชน์ให้ตนเอง เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุง องค์การตลอดจนพัฒนางานอื่นๆ ได้มาก

2.2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มี ชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาอย่างดี เป็นที่เชื่อถือได้ และระยะเวลาการเดินทางไม่มากหรือห่างไกลนัก

2.2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่เราสามารถ เรียนได้โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ครอบครัวมากนัก

2.3 การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (learned experience) เป็นการ ฝึกหัดตนเองเป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานชนิดไม่กลัวความเหนื่อย ยาก ศึกษาด้วยตนเองจนเกิดความชำนาญและสามารถสอนคนอื่นได้ในที่สุด

3. การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำ บุคลิกภาพนับว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้นำจะต้องพบปะกับคนเป็นจำนวนมากทุกระดับ ซึ่งกิจการต่างๆ ของผู้นำก็มีมากตามมาด้วย การพัฒนาบุคลิกภาพจึงจำเป็นอย่างมากเช่นกัน

ขณะที่ ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552, หน้า 64 - 66) ได้กล่าวถึงปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากขาดความรู้ หรือทักษะที่จำเป็น

ในการสร้างภาวะผู้นำ จึงได้เสนอแนวทางการพัฒนา Competency ด้านภาวะผู้นำ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการปฏิบัติอย่างชัดเจน แล้วสื่อสารเรื่องดังกล่าวไปยังสมาชิกในทีม เพื่อให้ทุกคนรู้ว่า เราทุกคนทำอะไร เพื่ออะไร วิธีการเป็นอย่างไร และใครต้องรับผิดชอบสิ่งใดบ้าง การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานนี้มีประโยชน์มาก เพราะจะทำให้สมาชิกในทีมทุกคนเกิดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และต่อทีมงานร่วมกัน

2. สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม เช่น การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแบ่งปัน การมีส่วนร่วม และรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน ไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก สำหรับการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม ทำได้โดยการเข้าไปคลุกคลี และให้ความช่วยเหลือ เพื่อสร้างความไว้วางใจ และรับฟังความคิดเห็นระหว่างกันซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องได้อีกด้วย

3. กระตุ้นสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยติดตามการปฏิบัติงาน แล้วกระตุ้นเพื่อจูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้สมาชิกในทีม รวมไปถึงการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เพื่อให้สมาชิกทุกคนเกิดความมุ่งมั่น และพยายามที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

4. ติดตามแก้ไขปัญหา และให้ความช่วยเหลือ เพื่อติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ในกรณีที่พบปัญหา หรือสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ก็ให้ความช่วยเหลือ เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ แนวทางแก้ไขปัญหาย่างสุดความสามารถด้วยความเต็มใจ ซึ่งผลที่ได้นอกจากสามารถแก้ไขปัญหได้แล้วพนักงานยังรู้สึกไม่โดดเดี่ยวขณะปฏิบัติงานอีกด้วย

5. พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ควรกล่าวชมเชย และให้รางวัลอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไป แต่หากผลงานไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ก็ควรให้กำลังใจกัน และช่วยกันหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ ศิริพร กุลสานต์ (2557) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและศึกษาดูงานด้วยตนเองเป็นหลัก แล้วบูรณาการด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรมเชิงปฏิบัติการด้วย โดยจัดให้มีการศึกษาดูงานระหว่างการอบรมเชิงปฏิบัติการแล้วนำองค์ความรู้ที่ได้มาบูรณาการกับการอบรมเชิงปฏิบัติการและสำหรับการศึกษาดูงานด้วยตนเองนั้น เป็นการศึกษา

ความรู้จากคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาในระหว่างการศึกษาปฏิบัติการณ์เป็นการขยายผลต่อไปเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้มีมากขึ้นและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป

จากแนวคิดและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้มีนักการศึกษาทำการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ อยู่หลายท่าน อาทิเช่น ยงยุทธ สอนไม้ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำนายทหารประทวนกองพลทหารราบที่ 3 กกับการลดภาระหนี้สินครัวเรือน เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการมีหนี้สินครัวเรือนของนายทหารประทวนกองพลทหารราบที่ 3 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า นายทหารที่ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและลดภาระหนี้สินลดลง แตกต่างจากก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนณัฐวุฒิ ภารพบ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงและเยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีศึกษาสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร ซึ่งผลการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง

สรุปได้ว่า วิธีพัฒนาภาวะผู้นำนั้น เป็นเทคนิคและวิธีการที่จะพัฒนาบุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในการพัฒนาที่เน้นตัวบุคคล มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถ และพัฒนาทักษะให้เกิดกับตัวบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เพื่อมุ่งให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของนักการศึกษาเกี่ยวกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการสังเคราะห์วิธีพัฒนาภาวะผู้นำ แสดงดังตาราง 11 ดังนี้

ตาราง 11 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำ

นักการศึกษา/ แนวคิด เกี่ยวกับวิธี พัฒนาภาวะ ผู้นำ	1. Truelove (1992)	2. Yeung & Ready (1995)	3. McCauley et al. (1998)	4. Giber, Carter & Goldsmith (2000)	5. Dessler (2002)	6. Yulk (2010)	7. Anderson & Anderson (2010)	8. DuBrin (2010)	9. อรุณ รักธรรม (2541)	10. ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542)	11. รังสรรค์ ประเสริฐศิริ (2544)	12. ฉัญญา ผลอนันต์ (2546)	13. กวี วงศ์พุด (2550)	14. ศิริพร กุลสนามต์ (2557)	ตามตี	ร้อยละ
1. การเรียนรู้จากประสบการณ์		√	√		√		√	√			√				6	42.85
2. การพัฒนาตนเอง	√		√	√		√		√	√	√	√		√	√	10	71.42
3. การศึกษาดูงาน	√	√			√		√		√		√			√	7	50
4. การอบรมเชิงปฏิบัติการ	√		√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	12	85.71
5. กรณีศึกษา	√				√				√			√			4	28.57
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม	√								√	√		√			4	28.57
7. เกมการบริหาร	√				√				√			√			4	28.57

จากตาราง 11 ผลการสังเคราะห์วิธีพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร ที่เป็นกรอบแนวคิด หลักการ เทคนิค วิธีการของการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 3 วิธี ใช้เกณฑ์การพิจารณาไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 จากวิธีการที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้กำหนดไว้ คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาตนเอง และการศึกษาดูงาน

ตอนที่ 4 บริบทองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคลและราชการส่วนท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2538 และมีฉบับแก้ไขเพิ่มเติมในเวลาต่อมา พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ส่งผลให้มีการกระจายอำนาจสู่องค์กรประชาชนในระดับตำบลอย่างมาก โดยได้ยกฐานะสภาตำบลซึ่งมีรายได้ตามเกณฑ์คือ มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลจึงมีความสำคัญต่อท้องถิ่นเป็นอย่างมาก เพราะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดเล็กที่สุด แต่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด (องค์การบริหารส่วนตำบล, ออนไลน์)

4.1 รูปแบบองค์การ

องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประกอบด้วย

4.1.1 สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น กรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงหนึ่งหมู่บ้านให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 6 คน และในกรณีมีเพียงสองหมู่บ้านให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล หมู่บ้านละ 3 คน

4.1.2 องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรงการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

4.2 การบริหารองค์การ

กฎหมายกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลหรือผู้บริหารท้องถิ่นเรียกว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง (พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล

พ.ศ. 2537, มาตรา 58)

องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และ
องค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552) คือ

1. พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

(มาตรา 66)

2. มีหน้าที่ต้องทำตามมาตรา 67 ดังนี้

- 2.1 จัดให้มีและบำรุงทางน้ำและทางบก

- 2.2 การรักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่

สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

- 2.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

- 2.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

- 2.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

- 2.6 ส่งเสริมการพัฒนสตรี เด็กและเยาวชน ผู้สูงอายุและพิการ

- 2.7 ค้ำครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อม

- 2.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและ

วัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

- 2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย

3. มีหน้าที่ที่อาจทำกิจกรรมในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

ตามมาตรา 68 ดังนี้

- 3.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร

- 3.2 ให้มีและบำรุงไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

- 3.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

- 3.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ

และสวนสาธารณะ

- 3.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกร และกิจการสหกรณ์

- 3.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว

- 3.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพ

- 3.8 การค้ำครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติ

ของแผ่นดิน

3.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม

3.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์

3.12 การท่องเที่ยว

3.13 การผังเมือง

องค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งส่วนงาน ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานปลัด มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับเอกสาร การจัดทำแผนพัฒนาสามปี การจัดทำร่างข้อบัญญัติ การจัดทำทะเบียนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะผู้บริหาร การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การให้คำปรึกษาหน้าที่และความรับผิดชอบการปกครองบังคับบัญชาพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้าง การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด การดำเนินการเกี่ยวกับการอนุญาตต่างๆ และการปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคม เกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์ การให้คำปรึกษาแนะนำและตรวจสอบเกี่ยวกับงาน สวัสดิการสังคมและ ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย แบ่งส่วนราชการ ภายนอกเป็น 4 งาน คือ

1.1 งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- งานสารบรรณ
- งานอำนวยความสะดวกและข้อมูลข่าวสาร
- งานบริหารงานบุคคล
- งานเลือกตั้ง
- งานตรวจสอบภายใน
- งานระเบียบข้อบังคับการประชุม
- งานการประชุม
- งานอำนวยความสะดวกและประสานราชการ
- งานติดตามผลการปฏิบัติ
- งานตามมติสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
- งานเลือกตั้ง
- งานข้อมูลการเลือกตั้ง
- งานชุมชนสัมพันธ์

- งานรักษาความสงบเรียบร้อย
- งานสนับสนุนและบริการ
- งานอำนวยความสะดวก
- งานป้องกัน
- งานช่วยเหลือฟื้นฟู
- งานกู้ภัย

1.2 งานนโยบายและแผน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- งานนโยบายและแผนพัฒนา
- งานวิชาการ
- งานข้อมูลและการประชาสัมพันธ์
- งานสารสนเทศและระบบคอมพิวเตอร์
- งานงบประมาณ

1.3 งานกฎหมายและคดี มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- งานกฎหมายและนิติกรรม
- งานการดำเนินทางคดีและศาลปกครอง
- งานร้องเรียนร้องทุกข์และอุทธรณ์
- งานระเบียบการคลัง
- งานข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล

1.4 งานสวัสดิการและพัฒนาชุมชน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

- งานสวัสดิการสังคม
- งานพัฒนาชุมชน
- งานจัดระเบียบชุมชน
- งานสังคมสงเคราะห์
- งานพิทักษ์สิทธิเด็กและสตรี

2. กองคลัง มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและทะเบียนรับจ่ายเงินทุกประเภท งานเกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การฝากเงิน การตรวจเงินองค์การบริหารส่วนตำบล รวบรวมสถิติเงินได้ประเภทต่างๆ การเบิกตัดปี การขยายเวลาเบิกจ่าย งบประมาณ การหักภาษีและนำส่งเงิน รายงานเงินคงเหลือ

ดังนี้

ประจำวัน การรับและจ่ายขาดเงินสะสมขององค์การบริหารส่วนตำบล การยืมเงินทศรอง
ราชการ การจัดหาผลประโยชน์จากสิ่งก่อสร้างและทรัพย์สิน ตรวจสอบงานของจังหวัด
และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน การเร่งรัดใบสำคัญและเงินยืมค้างชำระ การจัดเก็บภาษี
การประเมินภาษี การเร่งรัดจัดเก็บรายได้ การพัฒนารายได้ การออกใบอนุญาตและ
ค่าธรรมเนียมต่างๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น
4 งาน คือ

2.1 งานการเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- งานรับเงินและเบิกจ่ายเงิน
- งานจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน
- งานเก็บรักษาเงิน
- งานรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้งงบประมาณรายรับ

รายจ่าย ประจำปี

- งานตรวจสอบหลักฐานเกี่ยวกับการเงิน
- งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

2.2 งานบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- งานการบัญชี
- งานทะเบียนคุมการเบิกจ่ายเงิน
- งานงบการเงินและงบทดลอง
- งานรายงานแสดงฐานะทางการเงินและบัญชี
- งานรายงานทางการเงิน บัญชีทั่วไปของส่วนราชการและ

บัญชีรายได้แผ่นดิน

- งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

2.3 งานพัฒนาจัดเก็บรายได้ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- งานภาษีอากร ค่าธรรมเนียมและค่าเช่าและรายได้อื่นๆ
- งานพัฒนาปรับปรุงรายได้งานควบคุมกิจการค้า

และค่าประกัน

- งานทะเบียนควบคุมและเร่งรัดรายได้
- งานออกหมายเรียกและหนังสือเชิญพบกิจการค้า
- งานตรวจสอบและประเมินภาษี
- งานการนำส่งเงินรายได้

- งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

2.4 งานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- งานทะเบียนทรัพย์สินและแผนที่ภาษี

- งานพัสดุ (การจัดหา จัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย การเก็บ

รักษา การซ่อมแซม และการบำรุงรักษา)

- งานการจัดทำบัญชีและทะเบียนพัสดุ

- งานการเก็บเอกสารสำคัญหลักฐานรวมถึงเอกสารอื่นที่

เกี่ยวข้องกับพัสดุ

- งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

3. กองช่าง มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจออกแบบการจัดทำ

ข้อมูลทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียน

แบบ การตรวจสอบการก่อสร้าง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบ กฎหมาย งาน

แผนการปฏิบัติงาน การก่อสร้างและซ่อมบำรุง การควบคุมการก่อสร้างและซ่อม

บำรุง งานแผนงานด้านวิศวกรรม เครื่องจักรกล การรวบรวมประวัติติดตาม ควบคุม

การปฏิบัติงานเครื่องจักรกล การควบคุมการบำรุงรักษาเครื่องจักรและยานพาหนะ

งานเกี่ยวกับแผนงาน ควบคุม เก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่ น้ำมัน

เชื้อเพลิงและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีส่วนราชการภายในส่วน

โยธาออกเป็น 3 งาน คือ

3.1 งานออกแบบควบคุมอาคารและผังเมือง มีหน้าที่

ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติหน้าที่ของงานสถาปัตยกรรม งานผังเมือง

3.1.1 งานสถาปัตยกรรม มีหน้าที่เกี่ยวกับ

- งานออกแบบ เขียนแบบทางด้านสถาปัตยกรรมและ

มัณฑนศิลป์

- งานวางโครงการ จัดทำผังและควบคุมการก่อสร้าง

ทางสถาปัตยกรรม มัณฑนศิลป์

- งานให้คำปรึกษาแนะนำด้าน

สถาปัตยกรรม มัณฑนศิลป์

- งานตรวจสอบแบบแปลนการขออนุญาตปลูกสร้าง

ด้านสถาปัตยกรรมตามกฎหมาย

- งานควบคุมการก่อสร้างทางสถาปัตยกรรม
- งานออกรายการทางสถาปัตยกรรม
- งานสำรวจข้อมูลเพื่อออกแบบสถาปัตยกรรม
- งานวิเคราะห์ วิจัย ทางด้าน

สถาปัตยกรรม มัณฑนศิลป์

- งานประมาณราคาค่าก่อสร้างทางด้าน

สถาปัตยกรรม มัณฑนศิลป์และงานด้านศิลปกรรมต่างๆ

- งานให้บริการด้านสถาปัตยกรรม มัณฑนศิลป์ และงาน

ด้านศิลปกรรมต่างๆ

- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3.1.2 งานผังเมือง มีหน้าที่เกี่ยวกับ

- งานจัดทำผังเมืองรวม
- งานจัดทำผังเมืองเฉพาะ
- งานพัฒนาและปรับปรุงชุมชนแออัด
- งานควบคุมแนวเขตถนน ทางสาธารณะและที่ดิน

สาธารณประโยชน์

- งานสำรวจรวบรวมข้อมูลทางด้านผังเมือง
- งานอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทางบก ทางน้ำ
- งานตรวจสอบโครงการพัฒนาผังเมือง
- งานให้คำปรึกษาด้านผังเมือง
- งานให้คำปรึกษาด้านสิ่งแวดล้อม
- งานควบคุมให้ปฏิบัติตามผังเมืองรวม
- งานวิเคราะห์วิจัยงานผังเมือง
- งานวิเคราะห์วิจัยด้านสิ่งแวดล้อม
- งานเวนคืนและจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2 งานก่อสร้าง มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการ

ปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานวิศวกรรม

3.2.1 งานวิศวกรรม มีหน้าที่เกี่ยวกับ

- ออกแบบคำนวณด้านวิศวกรรม

- งานวางโครงการและการก่อสร้างทางด้านวิศวกรรม
- งานให้คำปรึกษาแนะนำและบริการเกี่ยวกับงาน

ทางด้านวิศวกรรม

- งานตรวจสอบแบบแปลนการขออนุญาตปลูกสร้าง

อาคารทางด้านวิศวกรรม

- งานออกแบบรายการรายละเอียดทางด้านวิศวกรรม
- งานสำรวจหาข้อมูลรายละเอียดเพื่อคำนวณ ออกแบบ

กำหนดรายละเอียดทางด้านวิศวกรรม

- งานศึกษาวิเคราะห์ วิจัยทางด้านวิศวกรรม
- งานประมาณราคาค่าก่อสร้างทางด้านวิศวกรรม
- งานควบคุมการก่อสร้างในสาขาวิศวกรรม
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3.3 งานประสานสาธารณูปโภค มีหน้าที่ควบคุมดูแลและ
รับผิดชอบการปฏิบัติในหน้าที่ของงานสวนสาธารณะ งานสาธารณูปโภค งานจัดสถานที่
และไฟฟ้าสาธารณะ งานศูนย์เครื่องจักรกล

3.3.1 งานสวนสาธารณะ มีหน้าที่เกี่ยวกับ

- งานจัดสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ เช่น สวนสาธารณะ

สวนสัตว์สวนหย่อม ฯลฯ

- งานควบคุมดูแล บำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- งานดูแล บำรุงรักษาต้นไม้ พันธุ์ไม้ต่างๆ
- งานจัดทำ ดูแลรักษาเรือนเพาะชำและขยาย

พันธุ์ไม้ต่างๆ

- งานประดับ ตกแต่งสถานที่อาคารเกี่ยวกับการ

ใช้พันธุ์ไม้ต่างๆ

- งานให้คำปรึกษาแนะนำเผยแพร่ทางด้านภูมิสถาปัตยกรรม
- งานประมาณราคาด้านภูมิสถาปัตยกรรม
- งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3.3.2 งานสาธารณูปโภค มีหน้าที่เกี่ยวกับ

- งานด้านการก่อสร้างอาคาร ถนน สะพาน

ทางเท้า เขื่อนและสิ่งติดตั้งอื่น ฯลฯ

- งานวางโครงการและควบคุมการก่อสร้าง
 - งานซ่อมบำรุงรักษาอาคาร ถนน สะพาน เขื่อน
- ทางเท้า
- งานควบคุมดูแลอาคารสถานที่
 - งานปรับปรุงแก้ไขและป้องกันสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ
 - งานให้คำปรึกษาแนะนำหรือตรวจสอบเกี่ยวกับงาน
- ก่อสร้าง
- งานควบคุมพัสดุ งานด้านโยธา
 - งานประมาณราคา งานซ่อมบำรุงรักษา
 - งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.3.3 งานจัดสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ มีหน้าที่
- เกี่ยวกับ
- งานออกแบบ จัดสถานที่ ติดตั้งไฟฟ้า ทั้งงานรัฐ
- พิธี ประเพณี และงานอื่นๆ
- งานประมาณการ
 - งานจัดสถานที่เนื่องในงานรัฐพิธี ประเพณี และงานอื่นๆ
 - งานเก็บรักษาวัสดุ อุปกรณ์เกี่ยวกับการจัดสถานที่
 - งานสำรวจออกแบบและคำนวณอุปกรณ์ไฟฟ้า
 - งานควบคุมการก่อสร้างในกานติดตั้งอุปกรณ์ไฟฟ้า
 - งานซ่อมบำรุงการไฟฟ้าในเขตเทศบาล
 - งานให้คำปรึกษาแนะนำตรวจสอบในด้านการไฟฟ้า
 - งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย
- 3.3.4 งานศูนย์เครื่องจักรกล มีหน้าที่เกี่ยวกับ
- งานควบคุมการใช้ยานพาหนะและเครื่องจักรกล
 - งานตรวจสอบ ซ่อม บำรุงรักษายานพาหนะและ
- เครื่องจักรกล
- งานพัสดุ ด้านอะไหล่และอุปกรณ์ยานพาหนะและ
- เครื่องจักรกล
- งานควบคุมการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น
 - งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3.4 กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีอำนาจหน้าที่

ดังต่อไปนี้

มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับงานจัดการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุน การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น งาน สันทนาการ งานการศาสนา งานศิลปวัฒนธรรม งานส่งเสริมและสนับสนุนการกีฬาและ นันทนาการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งส่วนราชการ ภายนอกเป็น 2 งาน คือ

3.4.1 งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่

รับผิดชอบ ดังนี้

- งานส่งเสริมและสนับสนุนศูนย์การเรียนรู้ชุมชน
- งานส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- งานสนับสนุนกิจการศาสนา
- งานสนับสนุนศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี

ท้องถิ่น

- งานสันทนาการ
- งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3.4.2 งานกิจการโรงเรียน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- งานจัดการศึกษา พัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- งานประสานและสนับสนุนโรงเรียนประถมและพัฒนา

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

- งานจัดกิจกรรมเด็กและเยาวชน
- งานห้องสมุด และเครือข่ายทางการศึกษา
- งานเทคโนโลยีทางการศึกษา
- งานส่งเสริม สนับสนุน เสนอแนะ และการเผยแพร่

เกี่ยวกับการศึกษา

- งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3.5 กองสวัสดิการสังคม มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคม เกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์ การส่งเสริมสวัสดิการและการพัฒนาชุมชน การส่งเสริม

อาชีพ และพัฒนาสตรี การให้คำปรึกษา แนะนำ หรือตรวจสอบเกี่ยวกับงานสวัสดิการสังคม รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 3 งาน คือ

3.5.1 งานสวัสดิการและพัฒนาชุมชน มีหน้าที่รับผิดชอบ

ดังนี้

- งานสวัสดิการสังคม
- งานกิจกรรมเด็กและเยาวชน
- งานพัฒนาชุมชน
- งานการจัดระเบียบชุมชน
- งานการกีฬาและันทนาการ
- งานส่งเสริมประเพณีศิลปวัฒนธรรม
- งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3.5.2 งานสังคมสงเคราะห์ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- งานสังคมสงเคราะห์เด็ก สตรี คนชรา
- งานคนพิการและผู้ป่วยเอดส์
- งานพิทักษ์สิทธิเด็กและสตรี
- งานการจัดระเบียบชุมชน
- งานการกีฬาและันทนาการ
- งานส่งเสริมประเพณีศิลปวัฒนธรรม
- งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3.5.3 งานส่งเสริมอาชีพและพัฒนาสตรี มีหน้าที่

รับผิดชอบ ดังนี้

- งานส่งเสริมอาชีพและข้อมูลแรงงาน
- งานพัฒนาสตรีและเยาวชน
- งานพิทักษ์สิทธิเด็กและสตรี
- งานสนับสนุนกิจกรรมของเด็กและสตรี
- งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยบทบาทหน้าที่ของ

5 ส่วนงาน คือ สำนักงานปลัด กองคลัง กองช่าง กองการศึกษาและกongsวัสดิการสังคม ซึ่งแต่ละส่วนมีบทบาทหลัก คือ การบริหารงานทั่วไป งานนโยบายและแผน งานกฎหมาย และคดี งานสวัสดิการและพัฒนาชุมชน งานสังคมสงเคราะห์ งานส่งเสริมอาชีพและพัฒนา

สตรี งานการเงิน งานบัญชี งานพัฒนาจัดเก็บรายได้ งานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ งานควบคุมอาคารและผังเมือง งานก่อสร้าง งานประสานสาธารณสุขภาค งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมและงานกิจการโรงเรียน

ตอนที่ 5 การวิจัยและพัฒนา

การวิจัยเป็นการแสวงหาความรู้ความจริงที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพียงแต่จะเกี่ยวของมากน้อยเพียงใดเท่านั้น ซึ่งการแสวงหาความรู้ความจริงของมนุษย์มีมาตั้งแต่อดีตกาลจนถึงปัจจุบัน ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวัตถุต่างๆ ล้วนเกิดจากการวิจัยทั้งสิ้น และนับวันการวิจัยก็ยิ่งพัฒนามากยิ่งขึ้น การวิจัยในยุคปัจจุบันไม่ได้มุ่งหวังแค่ให้ได้องค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาเท่านั้น แต่การวิจัยทุกวันนี้มุ่งเน้นถึงการนำไปสร้างผลิตภัณฑ์และการเผยแพร่ผลิตภัณฑ์อันเป็นผลจากการวิจัยด้วย ซึ่งเรียกการวิจัยที่มีลักษณะเช่นนี้ว่า “การวิจัยและพัฒนา” (ชุมพล เสมอพันธ์, 2552 หน้า 97)

การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นการวิจัยลักษณะหนึ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนางาน พัฒนาริชาชีพ หรือการพัฒนาริถีชีวิตของมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบัน องค์กรจำนวนมากได้พยายามส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดให้มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา โดยเชื่อว่า การวิจัยและพัฒนาจะช่วยให้ได้ทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งธเนศ ขำเกิด (2550, หน้า 3 – 4) กล่าวว่า การบริหารหรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพนั้น เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหา และเกิดความตระหนักในปัญหา ก็จะคิดค้นรูปแบบสื่อ หรือรูปแบบการพัฒนา ที่มักเรียกว่า “นวัตกรรม” เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา หรือพัฒนางานดังกล่าว โดยที่รูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่คิดขึ้น จะต้องมียุทธผล หลักการ หรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่มีผู้อื่นให้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเช่นเดียวกันมาก่อน หรืออาจคิดค้นขึ้นใหม่ก็ได้ ส่วนสุพัทธ์ พิบูลย์ (2549, หน้า 15) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่ใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือกระบวนการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยเชิงทดลองการวิจัยและพัฒนาจะให้ผลลัพธ์ที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ (1) นวัตกรรมวัตถุที่เป็นชิ้นอัน (Materials) เช่น ชุดการสอน สื่อการสอน ชุดกิจกรรมเสริม

ความรู้ เป็นต้น (2) นวัตกรรมประเภทที่เป็นรูปแบบ / วิธีการ / กระบวนการ / ระบบปฏิบัติการ (Methods / Process / Procedure / Style) เช่น รูปแบบการสอน วิธีสอน รูปแบบการบริหารจัดการ เป็นต้น ซึ่งสมคิด พรหมจักษ์ และสุพักตร์ พิบูลย์ (2552, หน้า 6) ได้สรุปการวิจัยและพัฒนาว่าเป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งใช้พัฒนารูปแบบการทำงาน หรือวิธีการทำงาน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนวิโรจน์ สารรัตนะ (2557, หน้า 258) มีความเห็นว่าการวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรม (innovation) ขึ้นมา แล้วนำไปทดลองใช้ในภาคสนามจริง ก่อนที่จะสรุปผลถึงความมีคุณภาพ และปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย ก่อนนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างในกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดต่อไป ถือเป็นการวิจัยแบบยึดนวัตกรรมเป็นฐาน (innovation – based research) เน้นการริเริ่มพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาใช้

5.1 ความเป็นมาของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเริ่มมีรูปแบบที่ชัดเจนมา กว่า 5 ทศวรรษ โดยเริ่มจากแหล่งอุตสาหกรรมที่มุ่งผลิตสินค้า และผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดที่มีการแข่งขันกันสูงขึ้น การขยายตลาดสินค้าสู่ผู้บริโภคจึงต้องเน้นทั้งคุณภาพสินค้า ราคาต้นทุน และความน่าเชื่อถือของผู้ผลิต ดังนั้นทุกอุตสาหกรรมจึงมีการวิจัยเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ขึ้นมา และก่อนจะนำไปใช้ได้ทำการประเมินประสิทธิภาพ เมื่อเป็นที่พอใจแล้วจึงเผยแพร่สู่ตลาดผู้บริโภค สำหรับประเทศไทย ได้เริ่มให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทศวรรษที่ 20 และต้นทศวรรษที่ 21 ได้ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนาเป็นอย่างมาก จะเห็นได้จากการกำหนดทิศทางการวิจัยของแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัย ทิศทางการวิจัยของสถาบันการศึกษา (ชุมพล เสมาชันท์, 2552 หน้า 97)

5.2 ความหมาย และลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่ใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต

การวิจัยและพัฒนา เป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยมีการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม (หมายถึงสื่อ/สิ่งประดิษฐ์ หรือวิธีการ) แล้วมีการทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบ

คุณภาพในเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ นวัตกรรมที่นำมาทดลอง คือ ปฏิบัติการ (Treatment) หรือตัวแปรต้น โดยมี “ดัชนีชี้คุณภาพ” ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นตัวแปรตาม

การวิจัยและพัฒนาจะให้ผลลัพธ์ที่สำคัญ 2 ลักษณะคือ

1. นวัตกรรมประเภทวัตถุที่เป็นชิ้นอัน ซึ่งอาจเป็นประเภท วัสดุ/อุปกรณ์/ชิ้นงาน เช่น รถยนต์ คอมพิวเตอร์ ชุดการสอน สื่อการสอน ชุดกิจกรรม เสริมความรู้ คู่มือประกอบการทำงาน เป็นต้น

2. นวัตกรรมประเภทที่เป็นรูปแบบ /วิธีการ/ กระบวนการ/ระบบปฏิบัติการ อาทิ รูปแบบการสอน วิธีการสอน รูปแบบการบริหารจัดการ ระบบการทำงาน Quality Control (Q.C.) Total Quality Management (TQM) The Balanced Scorecard (BSC) ระบบ ISO เป็นต้น ผลงานทางวิชาการประเภทงานวิจัยและพัฒนาคุณค่าของงานจะอยู่ที่ “สิ่งประดิษฐ์/ผลงานเป็นชิ้นเป็นอันที่สร้างขึ้น” หรือ “วิธีการ/รูปแบบการทำงาน/รูปแบบการจัดการ” ที่พัฒนาขึ้น ผลงานวิจัยและพัฒนาที่มีคุณค่ามากคือ กรณีที่สามารถสร้างสิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการที่ “ดูดี มีคุณค่า ใช้งานได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ” (กฤษฎากร เตชะปิยะพร, ออนไลน์)

5.3 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

ทิตนา แคมมณี (2547, หน้า 8) กล่าวว่า ขั้นตอนหลักในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา มีขั้นตอนการดำเนินงาน ที่สำคัญแบ่งตามกระบวนการหลักเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิจัย (R) และขั้นตอนการพัฒนา (D) ซึ่งอาจเริ่มต้นจาก R เพื่อแสวงหาความรู้และแนวทางการพัฒนานวัตกรรม / ผลิตภัณฑ์ และต่อยอดด้วย D₁ คือการพัฒนา นวัตกรรม / ผลิตภัณฑ์ตามแนวทางนั้น ต่อไป คือ ขั้นตอนการวิจัย R₂ เพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพของนวัตกรรม / ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นหาข้อบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไข และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง D₁ ให้เป็นนวัตกรรม D₂ ที่ดีขึ้น ทั้งนี้ก็วิจัยอาจดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าว ซ้ำหลายๆ รอบจนกว่าจะได้ นวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการวิจัยและพัฒนาจึงมีขั้นตอนเรียงลำดับดังนี้ คือ R₁ → D₁ → R₂ → D₂ ซึ่งอาจมีขั้นตอนต่อเนื่องกันไปจนกว่าจะได้ นวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน หรืออาจเริ่มต้นจาก D₁ → R₁ → D₂ → R₂ ก็ได้ หากเริ่มต้นจากนวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่คิดขึ้น

Borg & Gall (1989 pp.784 – 785) ได้กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญของการวิจัยและพัฒนา มี 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Research and Information Collection) โดยการรวบรวมวรรณกรรม การสังเกตภายในห้องเรียน การเก็บสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือมีอยู่ และเป็นประโยชน์ในการนำมาทำวิจัย

2. การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนที่รวมถึงการวางแผนเกี่ยวกับทักษะ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดลำดับเนื้อหาวิชา การทดสอบแบบต่างๆ การพัฒนารูปแบบ ผลผลิตขั้นต้น รวมทั้งการเตรียมสื่อแบบต่างๆ คู่มือและแบบทดสอบ

3. พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลิตภัณฑ์ (Develop preliminary form of product) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นการออกแบบ และจัดทำผลิตภัณฑ์การศึกษาตามที่วางไว้

4. การทดสอบเบื้องต้น (Preliminary Field Testing) คือ การนำผลผลิตทั้งหมดมาทดลองถ้าเป็นโรงเรียนใช้ 1 – 3 โรงเรียน ถ้าเป็นบุคคลใช้จำนวน 6 – 12 คน โดยการสัมภาษณ์ การสังเกต และแบบสอบถาม ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ

5. ผลผลิตไปปรับปรุง (Main Product Revision) ภายหลังได้รับการเสนอแนะ และทดสอบในเบื้องต้น

6. ทดสอบกลุ่มย่อย (Main Field Testing) ถ้าเป็นโรงเรียนใช้กลุ่มตัวอย่าง 5 – 15 โรงเรียน ถ้าเป็นบุคคลใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 – 100 คน ในขั้นนี้จะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณผลลัพธ์และการประเมินผลที่ได้จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยมีการเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุมตามความเหมาะสม

7. ปรับปรุงผลผลิตที่ได้จากการทดลอง (Operational Product Revision)

8. ทดสอบภาคสนาม (Operational Field Testing) เป็นการทดลองโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ถ้าเป็นโรงเรียนใช้ 10 – 30 โรงเรียน ถ้าเป็นบุคคลใช้กลุ่มตัวอย่าง 40 – 200 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ สังเกต แล้วใช้แบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์

9. ปรับปรุงผลผลิตขั้นสุดท้าย (Final Product Revision) เป็นการปรับปรุงผลผลิตภายหลังการทดสอบขั้นสุดท้าย

10. นำไปเผยแพร่ (Distribution) เป็นการประชุม หรือในวารสาร หรือการเผยแพร่ทางการค้า การเผยแพร่จะนำมาสู่การควบคุมคุณภาพ

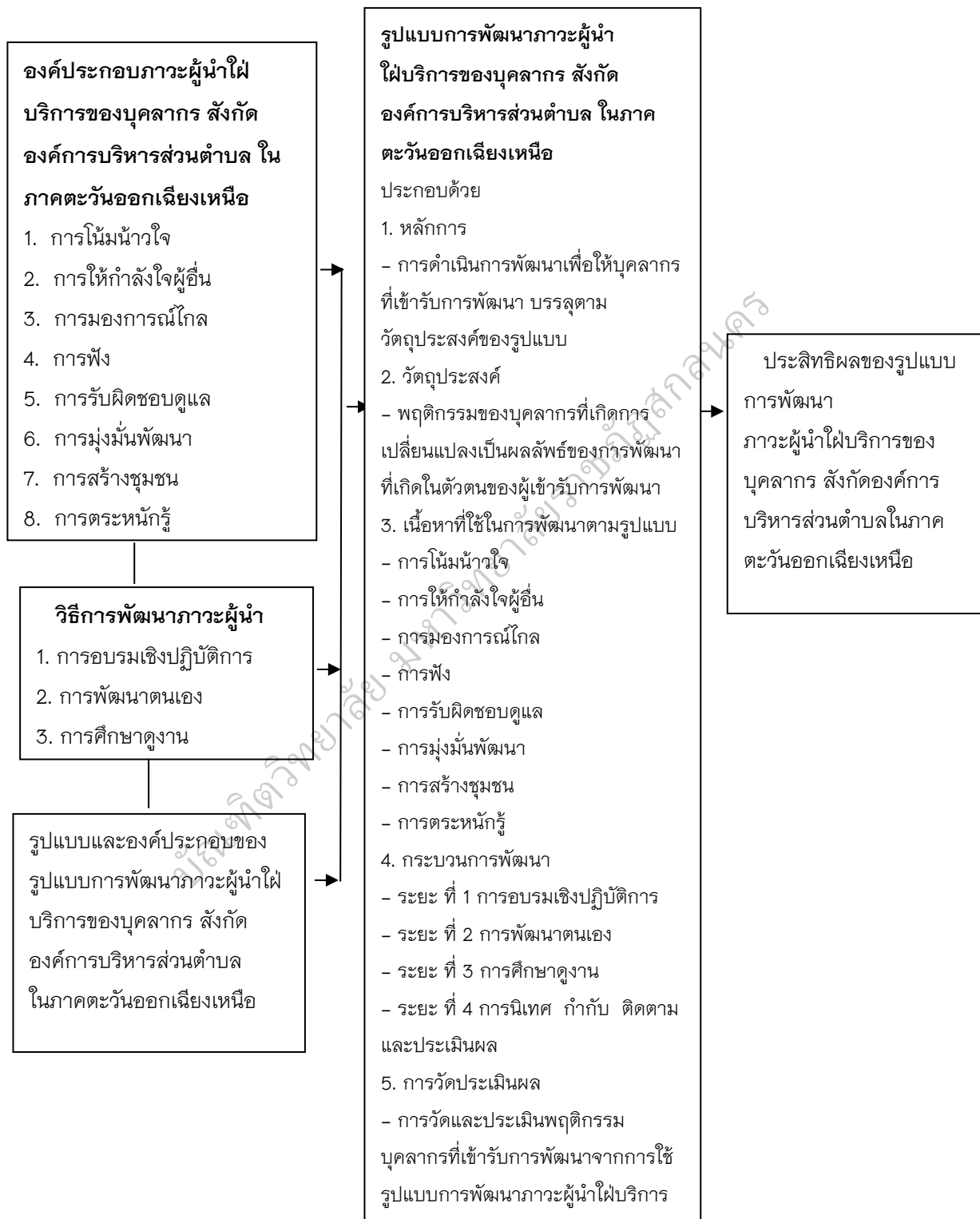
สรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา เป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบ เป็นการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ ที่ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถค้นหาข้อเท็จจริงต่างๆ และนำเอา

ข้อเท็จจริงหรือผลการวิจัยนั้นๆ มาพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งเป็นการพัฒนาระบบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา ซึ่งแบ่งได้เป็น

3 ระยะ 6 ขั้นตอน คือ วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนา
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 การร่างและสร้างรูปแบบ ขั้นตอน
ที่ 3 ทำการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร สังกัดองค์การบริหาร
ส่วนตำบล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร สังกัดองค์การ
บริหารส่วนตำบล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 ขั้นตอน
ที่ 5 นำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้กับบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของ
บุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการ
ทดลองใช้ แล้วนำมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 9 กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ