



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

ปริญญา

การบริหารการศึกษา

การศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

A Leadership Development Model for Directors of Vocational College
under the Office of Vocational Commission

นามผู้วิจัย นายชัยฤทธิ์ แสงสว่าง

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์มนฑาป ไชยจิต, ก.ด.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อาจารย์รังสรรค์ มณีเล็ก, กศ.ด.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ธีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ _____ เดือน _____ พ.ศ. _____

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

A Leadership Development Model for Directors of Vocational College
under the Office of Vocational Commission

โดย

นายชัยฤทธิ์ แสงสว่าง

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

พ.ศ. 2554

ชัยฤทธิ์ แสงสว่าง 2554: รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ปรินญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑป ไชยจิต, ค.ศ. 381 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของ
ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างเลือกจาก ครูในวิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน
46 แห่ง จำนวน 351 คน โดยใช้การสุ่มแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำ
พหุปัจจัย ซึ่งสำรวจองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ เต็มพิสัยเก้าองค์ประกอบวิเคราะห์
ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t - test

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ เต็มพิสัย
ทั้งเก้าองค์ประกอบ อยู่ในระดับต่ำถึงระดับกลาง โดยองค์ประกอบที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน
ควรมีการพัฒนาพฤติกรรมและคุณลักษณะ จำนวนแปดองค์ประกอบ องค์ประกอบที่อยู่ในระดับ
ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานต้องการการพัฒนา โดยการปรับปรุงพฤติกรรมและคุณลักษณะให้สูงขึ้น
จำนวนห้าองค์ประกอบ คือ 1. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบรรมี 2. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบรรมี
3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา 4. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล 5. การให้รางวัลตามสถานการณ์
องค์ประกอบที่อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ต้องการการพัฒนาโดยการลดพฤติกรรม
และคุณลักษณะให้ต่ำลง จำนวนสามองค์ประกอบ คือ 1. การบริหารงานแบบวางแผนเชิงรุก
2. การบริหารงานแบบวางแผนเชิงรับ 3. การบริหารงานแบบตามสบาย องค์ประกอบที่ได้ตาม
เกณฑ์มาตรฐาน จำนวนหนึ่งองค์ประกอบ คือ การคล้อยตามใจ

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยการจัดประชุม
สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิได้ข้อยุติว่า รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าที่เหมาะสม 5 ขั้นตอนดังนี้
1. การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา 2. การเตรียมการและ ออกแบบการฝึก
อบรมและพัฒนา 3. การฝึกอบรมและพัฒนา 4. การพัฒนาและการปฏิบัติด้วยตนเอง 5. ขั้นตอน
การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

Chairit Saengsawang 2011: A Leadership Development Model for Directors of Vocational College under the Office of Vocational Commission. Doctor of Education, (Educational Administration), Major Field: Educational Administration, Department of Education. Thesis Advisor: Assistant Professor Moldhop Chaiyachit, Ph.D. 381 pages.

This study attempted to investigate the Vocational Administrators' leadership under the (VEC) Vocational Education Commission and to develop the Model in Leadership Development of Vocational College Administrator in the Vocational Education Commission. The sample is consisted of 351 teachers in 46 Vocational Colleges. A questionnaire was used to collect the primary data. Data were analyzed by using percentage, mean, standard deviation and t-test through the multi-factor questionnaire to follow the full-rank leadership.

The findings revealed that the Vocational Administrator under The Office of the VEC has the complete knowledge of the 9 factors from low to medium level. However, some factors are not in standard level, the administrator should therefore develop his/her behavior in 8 factors. The 5 factors which need to be developed are as follows: 1. Idealized influence attribute. 2. Idealized influence behavior. 3. Intellectual stimulation. 4. Individualized consideration. 5. Contingent reward. The other 3 higher standard level factors that the Administrators need to develop are: 1. Management-by-exception passive. 2. Management-by-exception active. 3. Laissez-Faire. The first criteria is Inspirational motivation factor.

The results indicated that the Model in Leadership Development of the Vocational College Administrator should: 1. Survey the need of training and developing. 2. Prepare for training and developing. 3. Have the procedures of training and developing. 4. Have the procedures of developing and self-acting. 5. Have the procedures of training and developing assesses.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่ง จากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑป ไชยจิต ประธาน คณะกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก กรรมการที่ปรึกษาร่วมที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และให้กำลังใจในการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอด รวมถึง ดร.พรรณี สุวดี ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ ดร.สนั่น ประจงจิตร ประธานคณะกรรมการการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมาไว้ ณ ที่นี้

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 17 ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย และกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิอีก 8 ท่าน ในการจัดทำสนทนากลุ่ม ในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อันถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้ กราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ขอขอบคุณคุณนันทนา แสงสว่าง นายณฤเบศ แสงสว่าง และ นางสาวนัทธอร แสงสว่าง ตลอดจนเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ ทุกคน ที่ให้กำลังใจอย่างดียิ่งในการศึกษา และให้การสนับสนุนในการทำวิจัยตลอดมา จนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีซึ่งเป็นผลจากงานวิจัยนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ชัยฤทธิ์ แสงสว่าง

มิถุนายน 2554

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(4)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตการวิจัย	6
นิยามศัพท์	8
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	10
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	11
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	11
วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ	17
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	19
ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	20
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait theories)	21
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral theories)	23
ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (contingency theories)	35
ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	46
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)	59
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร	70
ความหมายของผู้บริหาร	70
หน้าที่และการบริหารงานของสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษา	70
หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา	72

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ	73
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)	96
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย	100
การวิเคราะห์สาระ (content analysis)	100
แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire)	101
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	110
กรอบแนวคิดการวิจัย	125
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	137
ตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	137
ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะ ผู้นำเต็มพิสัยของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	156
บทที่ 4 ผลการวิจัย	159
ตอนที่ 1 ผลการสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	159
ข้อวิจารณ์	184
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยของ ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	189
ตอนที่ 3 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	221

สารบัญ (ต่อ)

หน้า	
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	230
สรุปผลการวิจัย	233
ข้อเสนอแนะ	237
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	241
ภาคผนวก	255
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย และการสนทนากลุ่ม	256
ภาคผนวก ข คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา	261
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	381

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	57
2	แสดงจำนวนข้อคำถามของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ในแต่ละองค์ประกอบย่อย	104
3	ขนาดกลุ่มตัวอย่างสุ่มครูวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	138
4	แสดงจำนวนข้อคำถามของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยในแต่ละ องค์ประกอบย่อย	142
5	เกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามพหุปัจจัย Avolio ของกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในสหรัฐอเมริกา	145
6	เกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามพหุปัจจัยของ Avolio ของกลุ่มตัวอย่าง อื่นๆ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในสหรัฐอเมริการายข้อ	146
7	แสดงผลของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อแบบสอบถามพฤติกรรม ของผู้บริหาร	149
8	แสดงค่าความเชื่อมั่นได้ของแบบสอบถามพฤติกรรมของผู้บริหาร	152
9	แสดงผลการสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	163

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
10	แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ในองค์ประกอบที่ 1 การบริหารงานแบบตามสหายของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กับเกณฑ์มาตรฐาน (Norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยจำแนกเป็นรายชื่อ	163
11	แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มพิสัยในองค์ประกอบที่ 2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กับเกณฑ์มาตรฐาน (Norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยจำแนกเป็นรายชื่อ	164
12	แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ในองค์ประกอบที่ 3 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากับเกณฑ์มาตรฐาน (Norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยจำแนกเป็นรายชื่อ	165
13	แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ในองค์ประกอบที่ 4 การให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากับเกณฑ์มาตรฐาน (Norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยจำแนกเป็นรายชื่อ	166
14	แสดงการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ในองค์ประกอบที่ 5 การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาเกณฑ์มาตรฐาน (Norm) ของแบบสอบถามภาวะ ผู้นำพหุปัจจัย	168

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
15	แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ในองค์ประกอบที่ 6 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญาของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กับเกณฑ์มาตรฐาน (Norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย จำแนกเป็นรายข้อ	169
16	แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ในองค์ประกอบที่ 7 การคล้อยตามใจของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กับเกณฑ์มาตรฐาน (Norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย จำแนกเป็นรายข้อ	170
17	แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ในองค์ประกอบที่ 8 พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมีของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากับเกณฑ์มาตรฐาน (Norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยจำแนกเป็นรายข้อ	171
18	แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ในองค์ประกอบที่ 9 คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมีของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากับเกณฑ์ มาตรฐาน (Norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยจำแนกเป็นรายข้อ	172
19	สรุปผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ทั้ง 9 องค์ประกอบของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา	174
20	สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	178

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
21	แสดงระดับองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย และรายการพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาให้มีพฤติกรรมผู้นำตามเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	181
22	เปรียบเทียบขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนาของ Dessler and The Trainer's Library. 207	195
23	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	214
24	แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่าง ๆ จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและการตอบแบบสอบถามเพื่อการประเมิน	217

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงแนวต่อเนื่องพฤติกรรมผู้นำ	24
2	แสดงแนวต่อเนื่องพฤติกรรมผู้นำของ Likert	26
3	แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน	28
4	แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio	29
5	แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของ Blake and Mouton	30
6	แสดงแบบภาวะผู้นำที่ Reddin พัฒนาจากการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio	32
7	แสดงแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin	33
8	แสดงประสิทธิผลของผู้นำตามแนวทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์	35
9	แสดงแบบพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ของฟิเดลอร์	38
10	แสดงภาพแบบจำลองทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard	41
11	แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเส้นทาง-เป้าหมายของ House	45
12	แสดงการส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	58

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
13	แสดงกรอบความคิดของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)	62
14	แสดงภาพภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและขาดประสิทธิผลของ Avolio	63
15	รูปแบบของภาวะผู้นำเต็มพิสัย (Full Range Leadership)	64
16	รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (The Gelzels Guba model of the dimensions Of social behavior)	79
17	การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของ Dessler	83
18	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (การพัฒนาประสบการณ์ของภาวะ ความเป็นผู้นำ)	83
19	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (กระบวนการของการพัฒนา)	85
20	รูปแบบระบบของการฝึกอบรม และการพัฒนาตามแนวคิดของ Goldstein	87
21	แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer' Library	88
22	ระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อตามแนวคิดของ Rogoff	89
23	การออกแบบระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Tracey	90

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
24	ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาแบบ The Critical Events Model ตามแนวคิดของ Nadler	91
25	แสดงรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีสมรรถภาพ (the competency Model)	92
26	แสดงรูปแบบภาวะผู้นำ leadership diamond Model	93
27	แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ Augsburg College	94
28	แสดงองค์ประกอบของรูปแบบเชิงระบบ	96
29	แสดงรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุด (Optimal Profile)	97
30	แสดงรูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม (Sub-optimal Profile)	98
31	แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer's Library	132
32	องค์ประกอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	135
33	รายละเอียดองค์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	136
34	แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer's Libr	193

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
35	กรอบแนวคิดกระบวนการการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำตามแนว ภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)	207
36	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	223
37	รายละเอียดองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	224

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

องค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้องค์กร หรือหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถดำเนินการต่อไปได้ในระบบใหญ่ก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นในการที่จะรวมพลังนำหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย และเป้าหมายได้ มีงานวิจัยจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ในการศึกษาพฤติกรรมขององค์กรได้มีการชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร งานวิจัยกว่าร้อยเรื่องแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำสร้างความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม (กนกอร สมปราชญ์, 2546) ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียน ความเครียดในงาน การเข้าร่วมปฏิบัติการกิจ ต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร และความสำเร็จผู้นำยังสามารถสร้างสรรค์ ความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์กร และสังคม ผู้นำสามารถสร้างขอบเขต และแรงบันดาลใจให้ผู้ตามอุทิศตนอย่างแรงกล้าต่อองค์กร และยังสามารถทำลายผู้ตาม องค์กร และสังคมได้เช่นกัน

โลกมีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องรับรู้ และท้าทายการทำงานของผู้นำ เพราะภาวะผู้นำจะต้องถูกเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการทัศน์ ในการมองภาวะผู้นำในลักษณะบุคคล หรือกระบวนการนั้นไม่กว้าง และลึกพอที่จะพัฒนาผู้นำให้ทัน ต่อความเปลี่ยนแปลงได้ Avolio (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้น มีลักษณะที่เป็นระบบ ซึ่งจะทำให้มองภาวะผู้นำที่กว้าง และลึกเพียงพอ จึงจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสามารถเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) เป้าหมายสูงสุดของภาวะผู้นำแบบนี้คือการทำให้องค์กรเกิดพลังที่มีชีวิตชีวา (vital force) และพลังฉุนิก (collective force) ซึ่งถือเป็นการใช้ระบบภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ “ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้” และการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเต็มพิสัย ต้องนำความคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) กับแนวความคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) มาผสมผสานกัน โดยพัฒนาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ Murray (2000) ให้ทัศนะว่า “การมีภาวะผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถจะพัฒนาสู่ภาวะผู้นำเต็มพิกัดเพราะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน” จึงทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองมากกว่าตอบสนองความต้องการขององค์กร (self-interests beyond organizational achievement) ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานได้ผลเหนือความคาดหมาย (performance beyond expectation) ความสำเร็จขององค์กรอยู่เหนือความต้องการส่วนบุคคล (organizational achievement beyond self-interests)

ภาวะผู้นำ หรือผู้นำในหน่วยงานต่าง ๆ ของประเทศมักใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวในการบริหารงาน ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของการรักษาสถานภาพของตำแหน่ง ความมั่นคงของตำแหน่ง ทำอย่างไรจะอยู่ในตำแหน่งให้ได้นาน ๆ ทำอย่างไรที่จะทำให้ตนเองได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นกว่าเดิม ทำให้ขาดวิสัยทัศน์ที่ดี ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานไปตามโครงสร้างหน้าที่แบบเดิมจะเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารใดๆ มักจะวิ่งเต้น เล่นเส้นสาย พึงบารมีผู้มีอำนาจ ใช้บางสิ่งบางอย่างแลกเปลี่ยนมาเพื่อให้ได้ซึ่งตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ใช้ระบบบริหารงานแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผู้นำกับผู้นำโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร หรือประเทศชาติ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำดังกล่าวนี้มีอยู่จำนวนมากในทุกระดับของสังคมไทย ทั้งภาครัฐ และเอกชน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ และสถานภาพขององค์กรเป็นลำดับแรก มีวิสัยทัศน์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดี พัฒนางานเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น กระตุ้นให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ชาญฉลาด ให้ความสำคัญกับผู้ตามอย่างทั่วถึง พัฒนาผู้นำ และผู้ตามในทุกส่วนขององค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบนี้ ยังพบได้น้อยในสังคมไทย อย่างไรก็ตาม การที่จะพัฒนาผู้นำไปสู่ภาวะผู้นำเต็มพิกัดได้นั้น การบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอีกด้วย (Bass,1985)

การจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาของประเทศไทย กำลังมีการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2552 โดยกำหนดให้การจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพต้องเป็นจัดการศึกษาในด้านวิชาชีพที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อผลิต และพัฒนากำลังคน ในด้านวิชาชีพระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นการยกระดับการศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยนำ ความรู้ในทางทฤษฎีอันเป็นสากล และภูมิปัญญาไทย

มาพัฒนาผู้รับการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติ และมีสรณะจนสามารถนำไปประกอบอาชีพในลักษณะผู้ปฏิบัติ หรือประกอบอาชีพโดยอิสระได้

รูปแบบการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพให้จัดการศึกษาได้โดยมีรูปแบบดังต่อไปนี้

1. การศึกษาในระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เน้นการศึกษาในสถานศึกษา อาชีวศึกษา หรือสถาบันเป็นหลัก โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลา การวัดและการประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน
2. การศึกษานอกระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการศึกษา ระยะเวลา การวัดและการประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาโดยเนื้อหา และหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม
3. การศึกษาระบบทวิภาคี เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เกิดจากข้อตกลงระหว่างสถานศึกษา อาชีวศึกษา หรือสถาบันกับสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐในเรื่องการจัดการ หลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล โดยผู้เรียนใช้เวลา ส่วนหนึ่งในสถานศึกษา อาชีวศึกษา หรือสถาบัน และเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐ

เพื่อประโยชน์ในการผลิต และพัฒนากำลังคน สถานศึกษาอาชีวศึกษา หรือสถาบัน สามารถจัดการศึกษาตามวรรคหนึ่งในหลายรูปแบบรวมกันก็ได้ ทั้งนี้ สถานศึกษาอาชีวศึกษา หรือสถาบันนั้นต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ

แต่จากการติดตามผลภาวะปัจจุบันของนักเรียน นักศึกษา ที่จบจากหลักสูตรต่าง ๆ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า นักเรียน นักศึกษาที่จบออกไปมีคุณภาพไม่สนองความต้องการของตลาดแรงงานเท่าที่ควรจะเห็นได้จากสถานประกอบการยังมีอัตราตำแหน่งว่างงานในขณะที่ผู้สำเร็จการศึกษายังไม่สามารถหางานทำได้ เนื่องจากผู้สำเร็จการศึกษายังขาดคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับการประกอบอาชีพ อีกทั้งยังมีการวิพากษ์วิจารณ์จากสถานประกอบการ และ สังคม ถึงความเป็นผู้ขาดระเบียบวินัย

ขาดความรับผิดชอบ ไม่ตรงต่อเวลา และห่วงใยต่อพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน นักศึกษา อาชีวศึกษา (รอยพิมพ์ใจ เพชรกุล, 2545) และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาของอาชีวศึกษา ว่า “ขณะนี้การอาชีวศึกษาไทยไม่ผลิตกำลังคนให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ภาคธุรกิจเอง ต้องเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการพัฒนาแรงงาน ในกลุ่มนี้ใหม่อีกเมื่อรับเข้าทำงาน” (ศิริพรรณ ชุมนุช, 2549) ในด้านคุณภาพผู้เรียนพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในวิชาหลัก ได้แก่ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ร้อยละ 50 ผู้สำเร็จอาชีวศึกษา และอุดมศึกษา มีความสามารถ และสมรรถนะยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และขาดทักษะความรู้ พื้นฐานที่จำเป็น และเนื่องจากนโยบายจำกัดอัตรากำลังคนภาครัฐ ผนวกกับการใช้มาตรการจูงใจ ให้ครูออกก่อนเกษียณ ตั้งแต่ปี 2543 – 2549 ทำให้โรงเรียนสูญเสียอัตราครูไปจำนวนมาก จึงทำให้ ครูสอนไม่ตรงวุฒิ และการขาดแคลนครูในบางพื้นที่ ทำให้มีการขาดแคลนครูโดยรวม ในเชิง ปริมาณ และคุณภาพทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการอาชีวศึกษา (เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน, 2552)

จากปัญหานักเรียน นักศึกษา และปัญหาของครูดังกล่าว เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบต้องทำการปรับปรุงแก้ไขให้การบริหารการศึกษา และการเรียนการสอน ในสถานศึกษาสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในปัจจุบันพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในทุกระดับมักบริหารงานแบบรักษาการณ์ รักษาสถานภาพตำแหน่งของตนเอง ขาดความริเริ่ม สร้างสรรค์ ขาดวิสัยทัศน์ที่ดี ในการทำงาน ปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้วก็ บริหารงานแบบเดิม ๆ อยู่ไปเรื่อย ๆ ใช้ระบบบริหารงานแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกัน และกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผู้นำกับผู้นำ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร หรือ ประเทศชาติ (ประทีป บินชัย, 2546) แต่การอาชีวศึกษา มีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้ตรงตามความต้องการของสังคม และประเทศ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง และพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ และสถานภาพขององค์กรเป็น ลำดับแรก มีวิสัยทัศน์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาตนเอง ให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธา ของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่ชาญฉลาด ให้ความสำคัญกับ ผู้ตามอย่างทั่วถึง พัฒนาผู้นำและผู้ตาม ในทุกส่วนขององค์กรถ้าผู้นำ หรือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของตนเอง ก็จะทำให้ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพในการบริหารงานทางการศึกษาก็จะไม่เกิดขึ้น และผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) มีความจำเป็น และเหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน จากการศึกษาของผู้วิจัยในปัจจุบัน

ยังไม่พบว่ามีการวิจัยใดได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการค้นคว้าศึกษาเพื่อนำเสนอ ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย เพื่อนำข้อมูลมากำหนดเป็น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา และ การอาชีวศึกษาของประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้บริหารที่เหมาะสม และพึงประสงค์ เพื่อประกอบการพิจารณา และเป็นแนวทางในการให้ได้มาซึ่งผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารงานของวิทยาลัยอาชีวศึกษา
2. ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับตำแหน่งผู้บริหารเป็นการพัฒนา ผู้บริหารดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญในระดับสูงของ สถานศึกษา และเป็นกลไกสำคัญในการนำพาให้การบริหารการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาบรรลุ วัตถุประสงค์ที่สนองตอบต่อภารกิจหลักของวิทยาลัยอาชีวศึกษาตามแนวของพระราชบัญญัติ การอาชีวศึกษา

3. สามารถนำมาปรับใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้พัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้กับผู้บริหารสถานศึกษาในองค์กรทางการศึกษาอื่นๆ ได้

ขอบเขตการวิจัย

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) ของ Bass and Avolio (1991) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำอยู่ 3 ส่วน คือ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (non-transactional leadership)

1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)

1.2.1 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (management-by exception passive)

1.2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (management-by-exception)

1.2.3 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)

1.3 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)

1.3.1 การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration)

1.3.2 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual Stimulation)

1.3.3 การคลั่งใจ (inspirational motivation)

1.3.4 พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence behavior)

1.3.5 คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence attribute)

2. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำแนกเป็น 3 กลุ่ม

2.1 ประชากรในขั้นตรวจสอบเครื่องมือตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เทคนิค “delphi technique” จำนวนทั้งสิ้น 17 คน ได้แก่

2.1.1 ผู้บริหารระดับสูงของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 6 คน

2.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 4 คน

2.1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิจัยการศึกษา นักวัดผลและประเมินผลการศึกษา จำนวน 7 คน

2.2 ประชากรในขั้นสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่ ครู ที่ทำการสอนในวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 46 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 3,973 คน

2.3 ประชากรในขั้นตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้เทคนิคสนทนากลุ่ม จำนวน 8 คน ได้แก่

2.3.1 ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 2 คน

2.3.2 นักวิชาการทางการศึกษา จำนวน 2 คน

2.3.3 ผู้อำนวยการวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 4 คน

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลของบุคคลเพื่อจูงใจโน้มน้าว ชักจูงให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) หมายถึง พฤติกรรม หรือคุณลักษณะของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงระดับจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (non-transactional leadership) สู่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ไปสู่การนำโดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (non-transactional leadership or laissez-faize) หมายถึง ผู้นำที่ไม่ใช้ผู้นำ เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงการตัดสินใจหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหามองทำให้ปัญหานั้นเรื้อรังยากแก่การแก้ไข ประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหานั้นที่เร่งด่วน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่เน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำสัญญาจะให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ เพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการ มีองค์ประกอบ 2 ประการ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การบริหารงานแบบวางเฉย (management-by-exception)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformation leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรม และแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามโดยมีอุดมคติสูงขึ้น มีองค์ประกอบ 5 ประการ

1. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration)
2. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (inspirational stimulation)
3. การคลอบคลุ้มใจ (inspirational motivation)

4. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence behavior)
5. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence attribute)

แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire : MLQ)

หมายถึง แบบสอบถามที่ใช้สำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) ของ Avolio แบบที่ใช้สอบถามผู้ร่วมงาน (Rater Form : 5 ☐ -short)

เกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ Norm) หมายถึง เกณฑ์คะแนนที่ผ่านกระบวนการทางสถิติแล้วของ Bass and Avolio จากมหาวิทยาลัยนิวยอร์กบิงแฮมตัน ซึ่งสร้างขึ้นโดยใช้กลุ่มตัวอย่างนอกประเทศอเมริกา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

วิทยาลัยอาชีวศึกษา หมายถึง วิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่นำการสอนระดับประกาศนียบัตร (ปวช.) และ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ในแผนกวิชา พณิชยกรรม คหกรรม ศิลปกรรม อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งประกอบด้วย วิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 36 แห่ง วิทยาลัยพณิชการ 5 แห่ง วิทยาลัยบริหารธุรกิจ และการท่องเที่ยว 3 แห่ง วิทยาลัยศิลปหัตถกรรม 2 แห่ง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ และสัมพันธ์เกี่ยวกับกระบวนการ หรือวิธีการในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาท และกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงาน โดยความร่วมมือ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยได้จากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 1.1 ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ
- 1.2 วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ
- 1.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ
- 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
- 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
- 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
- 2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย full range leadership

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหาร

- 3.1 ความหมายของผู้บริหาร
- 3.2 หน้าที่ และการบริหารงานของสถานศึกษา

4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบ และองค์ประกอบของรูปแบบเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

5. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับเครื่องมือ และเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Hemphill and Coons, 1957; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และอำนาจ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาผลงานของบุคคลต่าง ๆ ในช่วงก่อน ค.ศ.1985 Bryman (1996) กล่าวว่า คำนิยามภาวะผู้นำของบุคคลต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับคำนิยามที่ Stogdill เคยให้ไว้ไม่มากนักน้อย ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมาย และบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1974)

จากนิยามของ Stogdill (1974) ดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (influence) กลุ่ม (group) และเป้าหมาย (goal) ได้แก่

1. เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (process of influence) ที่ผู้นำผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ไปในทิศทางที่ต้องการ
2. กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (group context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก
3. ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผล และในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

จากผลการศึกษาานิยามภาวะผู้นำของ Bryman ดังกล่าว คำนิยามส่วนใหญ่มาจากแนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (traits) พฤติกรรม (behavior) การใช้อิทธิพล (influence) และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ (interaction pattern) ของผู้นำเป็นหลักสำคัญ ดังนั้น นิยาม ของภาวะผู้นำเหล่านี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนกลางทศวรรษ 1980 ได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามกระแสแนวคิดเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำนับตั้งแต่ทศวรรษ 1980 ได้เปลี่ยนแปลงแตกต่างไปจากเดิมมากพอสมควร เช่น เน้นความสำคัญของบทบาทในการสร้างความชัดเจนด้านความคิด โดย Smircich and Morgan (1982) ให้นิยามว่า ผู้นำ คือ ผู้จัดการด้านความหมาย (leaders as manager of meaning) ซึ่งคล้ายกับคำนิยาม ของ Pfeiffer (1981) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำเชิงสัญลักษณ์ (leadership as symbolic action) ซึ่งหมายความว่าผู้นำมีหน้าที่สร้างความสมเหตุสมผล (sense-making) ในนามบุคคลอื่น และเป็นผู้สร้างจิตตานุวัติให้เกิดขึ้นแก่คนเหล่านั้น จากแนวคิดทั้งสองสรุปได้ว่า

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้รับรู้ ว่า อะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้มองเห็นทิศทาง และจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

นิยามภาวะผู้นำใหม่ภายใต้แนวคิดด้านบริบทสถานะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายาม และความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Jacobs and Jaques, 1990)

ภาวะผู้นำ คือความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น (Schein, 1985)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ และความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้ (Drath and Palus, 1994)

จากความหมายของภาวะผู้นำใหม่ในแนวทัศนะเช่นนี้ เป็นที่มาของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ในยุคปัจจุบัน ซึ่งรวมเรียกว่า แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ (the new leadership approach) ที่เริ่มต้นตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาถึงปัจจุบัน เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) (Bass, 1985; Tichy and Devanna, 1986) ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (charismatic leadership) (House, 1976; Conger, 1989) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) (Westley and Mintzberg, 1989) และที่เรียกตรง ๆ ว่าภาวะผู้นำ (leadership) (Bennis and Nanus, 1985; Kotter, 1990) เป็นต้น

Bass (1990) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้ และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (leadership as a focus of group processes)

ตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลาง หรือจุดแกนกลางของกิจกรรม กลุ่มนิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้อาจมีลักษณะที่ผู้นำเป็นจุดรวมของความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ และผลของบุคลิกภาพ (leadership as a personality and its effects)

ค่านิยมต่าง ๆ ของภาวะผู้นำตามแนวนี ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปฐมแต่ง (personality attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำ หรือพฤติกรรม (leadership as an act or behavior)

เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้ที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่น รวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่น ในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน คำนิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร?”

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (leadership as an instrument of goal achievement)

ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจ และการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (leadership as an emerging effect of interaction)

แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ (cause) ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผล (result) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำ เป็นผล หรือสิ่งที่งอกเงยตามมา (effect or outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (leadership as a differentiated role)

เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (role theory) ซึ่งมีมุมมองที่ว่าสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นต่อการทำให้ระบบสังคมเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในแง่ความต้องการ และบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิก แต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแนวคิดนี้จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาท ของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (leadership as the initiation structure) ที่สถานะภาวะผู้นำในแนวนี้นี้เห็นว่าเป็นกระบวนการในการริเริ่มดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาท และรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุน้ำที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีกลุ่มนิยามภาวะผู้นำที่มีทิศทางบ่งชี้ไปในแนวทางที่เกี่ยวกับเรื่องการใช้อิทธิพลการใช้อำนาจ และการทำให้ยอมปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (leadership as the art of inducing compliance)

เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการ และความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียวคือ จากผู้นำถึงผู้ตามโดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำ จึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่น หรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (leadership as the exercise of influence)

คำว่า อิทธิพล (influence) ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่มีใช่เป็นการครอบงำ (dominance) การควบคุม (control) หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตาม (forcing of compliance) แต่อย่างไรก็ตามมีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการสื่อสารให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วย หรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (leadership as a form of persuasion)

นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผล อย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน ดังตัวอย่างที่อดีตนายกาธิบดี Dwight D. Eisenhower ของสหรัฐให้นิยามของภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการตัดสินใจว่า ต้องทำอะไร และการทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะทำตามการตัดสินใจนั้น (Pierce and Newstrom, 2000)

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a power relationship)

เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดย French and Raven (1959) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล (interpersonal power) เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่าง ๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (referent) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (expert) อำนาจจากการให้รางวัล (reward) อำนาจจากการบังคับ (coercive) และอำนาจตามกฎหมาย (legitimate) เป็นต้น

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ (Leadership as a combination of elements)

นิยามของภาวะผู้นำตามแนวนี้ เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ เกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ให้ความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมหลายด้านได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่นภาวะผู้นำคือ การใช้อิทธิพลที่มีบังคับข่มขู่เพื่อประสานสมาชิก ให้รวมตัวเป็นกลุ่ม ในการปฏิบัติการทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (Jago, 1982) หรือ การผสมผสานระหว่างอำนาจกับบุคลิกภาพซึ่งเป็นนิยาม หรือความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leader) ว่าเป็นผู้ที่มีทักษะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ที่มีอำนาจ และมีความมีพลัง ผู้นำเช่นนี้เป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญเอาใจใส่ต่อผู้อื่น ยึดมั่น และขับเคลื่อนด้วยค่านิยม และมีความสามารถปฏิบัติการในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน และมีความสลับซับซ้อนได้ผลดี (Tichy and Devanna, 1986)

วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ

จากการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิธีการได้มาซึ่งผู้นำนั้น มีนักวิชาการ หลายท่าน ได้เสนอแนวคิด และแบ่งประเภทผู้นำตามวิธีการได้มา ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522) ได้พิจารณาแบบของผู้นำจากวิธีการได้ครองตำแหน่ง ในส่วนของผู้นำตามสถานะ (status leader) ว่า ผู้นำชนิดนี้เกิดจากการได้ครองตำแหน่งโดยการเลือก ซึ่งอาจได้มาโดยวิธีการ 3 ประการ คือ

1. โดยชาติกำเนิด เช่น พ่อเจ้าของโรงเรียนแล้วตั้งลูกให้เป็นเจ้าของโรงเรียนสืบต่อจากตน เป็นต้น
2. โดยการแต่งตั้ง จากบุคคลที่คัดเลือกมาแล้วว่ามีความเหมาะสม โดยมีผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้ง
3. โดยการเลือกตั้ง โดยการลงคะแนนเสียงเลือก วิธีนี้มักพบในทางการเมือง ผู้นำที่มาจากวิธีนี้มักจะมีภาวะเครียดหรือร้อนในการทำงาน เพราะกลัวจะไม่ได้เลือกอีก และมักจะกระจายอำนาจให้แก่พรรคพวกที่เลือกตนรวมทั้งการให้ผลประโยชน์ตอบแทน

จุมพล หนิมพานิช (2531) ศึกษาวิเคราะห์แบบของผู้นำจากการได้มาซึ่งอำนาจ ของผู้นำตามแนวคิดของ Max Weber ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่ได้อำนาจมาตามกฎหมาย (legal leadership) คือ ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมายนั้น หรือเรียกว่า ผู้นำแบบใช้พระเดช สำหรับในวงราชการ ได้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ถ้าเป็น วงธุรกิจ ได้แก่ ประธานกรรมการบริษัทหัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น
2. ผู้นำที่มีอำนาจบารมี (charismatic leadership) คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษที่ดีเลิศอย่างหนึ่งนอกเหนือจากคนธรรมดาสามัญ มีคุณสมบัติ และบารมีที่ดีไม่มีใครเหมือน หรือเรียกว่าเป็นผู้นำแบบใช้พระคุณ

3. ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (symbolic leadership) คือ ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง เป็นจุดศูนย์รวมของจิตใจที่คนทั้งหลาย หรือผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อถือปฏิบัติตามด้วยความเคารพยกย่อง หรือเรียกว่าเป็นผู้นำแบบพ่อพระซึ่งหาได้ไม่มากนัก

เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง (2529) เสนอความเห็นเห็นว่าผู้นำเกิดขึ้นได้โดยการได้รับความยินยอมจากหลายทางด้วยกัน คือ

1. ผู้นำโดยธรรมชาติ หรือลักษณะอันมาจากกำเนิดของตนเอง เกิดมาเป็นผู้นำโดยแท้จริงเป็นอันจรรยาบุคคล
2. ผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ โดยได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาจากหมู่คณะ
3. ผู้นำโดยรับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า ซึ่งควรมีหลักเกณฑ์ เหตุผล และความชอบธรรม
4. ผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ คล้ายกับแบบที่ 1 แต่มีโอกาที่จะเป็นผู้นำโดยการใช้กำลัง ความจัดเจนของตนเอง หรือได้รับการฝึกฝนอบรมมาอย่างดี

กิติมา ปรีดีดิolk (2532) กล่าวถึง การได้มาซึ่งบุคคลที่ต้องการไว้สรุปได้ ดังนี้

1. การสรรหาบุคคล ซึ่งกระทำได้ทั้งการสรรหาบุคลากรจากภายใน และภายนอกองค์การ โดยวิธีการสรรหาบุคคลมาทั้งวิธีการสรรหาโดยตรง (direct methods) วิธีการ สรรหาโดยอ้อม (indirect methods) และการสรรหาจากบุคคลภายนอก (third-party methods)
2. การเลือกสรรเป็นวิธีการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่สุดซึ่งการเลือกสรรมีหลายวิธี เช่น การคัดเลือก และการสอบคัดเลือก

โดยสรุปจากการศึกษาวิธีการได้มาซึ่งผู้นำโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 4 วิธี คือ

1. ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ โดยมีวิธีการพัฒนา การฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลมีลักษณะผู้นำ ซึ่งหมายรวมถึง ผู้นำที่เกิดขึ้นโดยชาติกำเนิด ผู้นำ บุญญาธิการ ผู้นำที่มีอำนาจบารมีและผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ
2. ผู้นำที่ได้มาจากการเลือกตั้งซึ่งเป็นผู้ที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม หรือหมู่คณะ ตามครรลองของการปกครองระบอบประชาธิปไตย
3. ผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้ง จากผู้มีอำนาจเหนือกว่าด้วยความไว้วางใจ เชื่อถือ และพิจารณาเห็นว่าเป็นผู้มีความเหมาะสมในการเป็นผู้นำในการประกอบกิจกรรมของกลุ่ม
4. ผู้นำที่ได้มาจากการคัดเลือก ทั้งจากภาครัฐ หรือเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะ และพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้รับการพิจารณาได้ด้วย

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

นิพนธ์ กิณางค์ (2542) กล่าวว่า การเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้กันได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จเป็นผู้นำที่มีสมรรถภาพ ย่อมฝึกฝน และพัฒนาภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) กล่าวว่า ในการพัฒนาการเป็นผู้นำของผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีโอกาสฝึกปฏิบัติมาก ๆ และเรียนรู้จากข้อมูลป้อนกลับ (feedback) การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของหลักการ หรือทฤษฎี และประสบการณ์ หรือการปฏิบัติจริง และจากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์รายงานการศึกษาวิจัยต่าง ๆ แล้วสามารถสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 4 วิธี ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (learn on the job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน ที่ท้าทายมากขึ้นเท่าใดย่อมเรียนรู้ได้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้น แต่ละตำแหน่งเป็นงาน ที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คน มีความคิดสร้างสรรค์ และทำงาน

ดีขึ้นขณะเดียวกันงานที่ทำทลายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำทลายทำให้ มีผลงานซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชานั้นเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (role mode) ทั้งด้านดี หรือด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำทลายให้ทำ เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแหล่งข้อมูล เป็นทรัพยากร และเป็นข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากคนอื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาด หรือ “ผิดเป็นครู” เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง หาทางปรับปรุงพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่า ภาวะผู้นำนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จาก การฝึกอบรม การฝึกอบรมการเป็นผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้จักกระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรๆ ไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะทฤษฎีในทฤษฎีหนึ่งก็ได้

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำนั้น ได้มีนักคิดนักทฤษฎีได้ทำการศึกษาค้นคว้ามาเป็นระยะเวลาชยาวนาน การศึกษาภาวะผู้นำนั้น โดยทั่วไป จากการศึกษาในอดีตจนถึงปัจจุบัน มีเป้าหมายเดียวกัน คือ การค้นหากลยุทธ์ประกอบ หรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งเราสามารถระบุคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้แบบของความเป็นผู้นำแบบหนึ่งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่ง ซึ่งแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น พอสรุปได้ ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait theories)

แนวคิดทฤษฎีนี้เชื่อว่าคนบางคนเกิดมาเพื่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในอดีต ไม่ว่าจะเป็น นโปเลียน อเล็กซานเดอร์มหาราช อับราฮัมลินคอล์น มหาตมะคานธี มาตินลูเธอร์คิง วินตัน เชอร์ชิลล์ จอห์นเอฟ. เคนเนดี เนลสัน แมนเดลา มاکาเรต แทตเชอร์ ดูเหมือนว่าพวกเขาแตกต่างจากคนธรรมดาในหลายด้าน ซึ่งภายใต้พื้นฐานความเชื่อนี้ นักวิจัยได้สร้างมุมมองที่เรียกว่า ทฤษฎีบุคคลยิ่งใหญ่ (the great man theories) ขึ้นมา ซึ่งเชื่อว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้พวกเขาแตกต่างจากบุคคลอื่น

Stogdill (1990) ได้ทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ.1948-1970 จนทำให้เขาสามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ถือว่าขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะ 6 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (physical characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (activity, energy) รูปร่าง (appearance grooming) ความสูง (height) น้ำหนัก (weight) แต่การศึกษาต่อมาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูง และน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่าความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มีองค์กรจำนวนมากที่เชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างสูงใหญ่จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม ซึ่งก็สามารถอธิบายได้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจการบังคับ หรือความกลัว แต่ในขณะเดียวกัน คานธี นโปเลียน สตาลิน หรือ เติ้งเสี่ยวผิง ก็เป็นตัวอย่างของบุคคลรูปร่างเล็ก แต่ก็ยังเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้

2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (social background) ประกอบด้วย การศึกษา (education) สถานภาพทางสังคม (social status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (mobility) การศึกษาพบว่า สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดีจะเป็นข้อได้เปรียบต่อการ เข้าสู่สถานภาพของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำ แต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า และในปัจจุบันผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

3. คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ (intelligence and ability) การศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีความรู้ (knowledge) มีดุลพินิจ (judgement) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิญาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม

4. คุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ (personality) การศึกษาพบว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) มีความซื่อสัตย์ (integrity) อดทนต่อความเครียด (tolerance of stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (emotional control) มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) ความตื่นตัว (alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (original, originality) มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (extroversion) เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพจะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-related characteristic) ประกอบด้วยความขยันหมั่นเพียร (drive to achieve) ความรับผิดชอบ (responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (persistence against obstacle) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

6. คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) ประกอบด้วยความนิยมแพร่หลาย (popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) มีเสน่ห์ดึงดูด (attractiveness) ความร่วมมือ (cooperativeness) ชอบสังคม (social participation) นักการทูต (diplomacy) คุณลักษณะเหล่านี้มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นที่ยึดเหนี่ยวของกลุ่ม

Mosley (1996) กล่าวถึงข้อจำกัดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะโดยสรุปได้ว่า นักวิจัยไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนชัดเจนในการจำแนกว่าบุคคลที่มีภาวะผู้นำ และไม่มีภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร บางครั้งคุณลักษณะอย่างหนึ่ง ก็เหมาะสมกับสถานการณ์แบบหนึ่ง แต่ก็ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อีกแบบหนึ่ง จะสังเกตได้จากการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า รายการของคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีเพิ่มมากขึ้นทุกที แต่ก็ยังไม่สามารถระบุคุณลักษณะเด่น ๆ ได้ว่าคุณลักษณะแบบใดจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อสถานการณ์ใด ทฤษฎีคุณลักษณะนี้จึงยังมีข้อบกพร่องที่สำคัญที่สุดคือ เราไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกต้องพบว่าเกี่ยวข้องอย่าง สม่่าเสมอกับความสำเร็จของการนำ

Storgdill (1990) ได้สรุปแนวคิดที่ได้จากการศึกษางานวิจัยกว่า 167 เรื่อง ว่าการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรกนั้น เป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ กับบุคคลที่เป็นผู้ตาม และทฤษฎีกลุ่มนี้มีสมมติฐานว่า ผู้นำเป็น โดยกำเนิด ไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา (born not made)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral theories)

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์ มุ่งความสนใจของเขาในเรื่องภาวะผู้นำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริงว่า ผู้นำจริงๆ นั้นเขาทำอะไร และเขาทำอย่างไรคือ เชื่อว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้นจะต้องใช้พฤติกรรมอย่างไรในการนำจึงจะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ นักวิจัยกลุ่มนี้จึงมุ่งศึกษา พฤติกรรมที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คล้ายกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และพวกเขาเชื่อว่าพฤติกรรมที่ค้นพบนั้นจะเป็น พฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไป ไม่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญอยู่ก็ได้ ดังนั้น เขาจึงพยายามศึกษาค้นคว้าว่ารูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการนำเพื่อนำเอารูปแบบนั้นไป พัฒนาให้บุคคลมีรูปแบบพฤติกรรมแบบนั้น เพื่อที่จะได้ผู้นำที่มีคุณภาพ สมมติฐานของทฤษฎีนี้ จึงเชื่อว่า ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้ไม่ใช่เป็นมาโดยกำเนิด (made not born)

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีอยู่หลากหลาย มีทั้งที่ศึกษาพฤติกรรม การใช้อำนาจพฤติกรรมการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน ซึ่งพอสรุป ได้ ดังนี้

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies) Lewin, (1939)

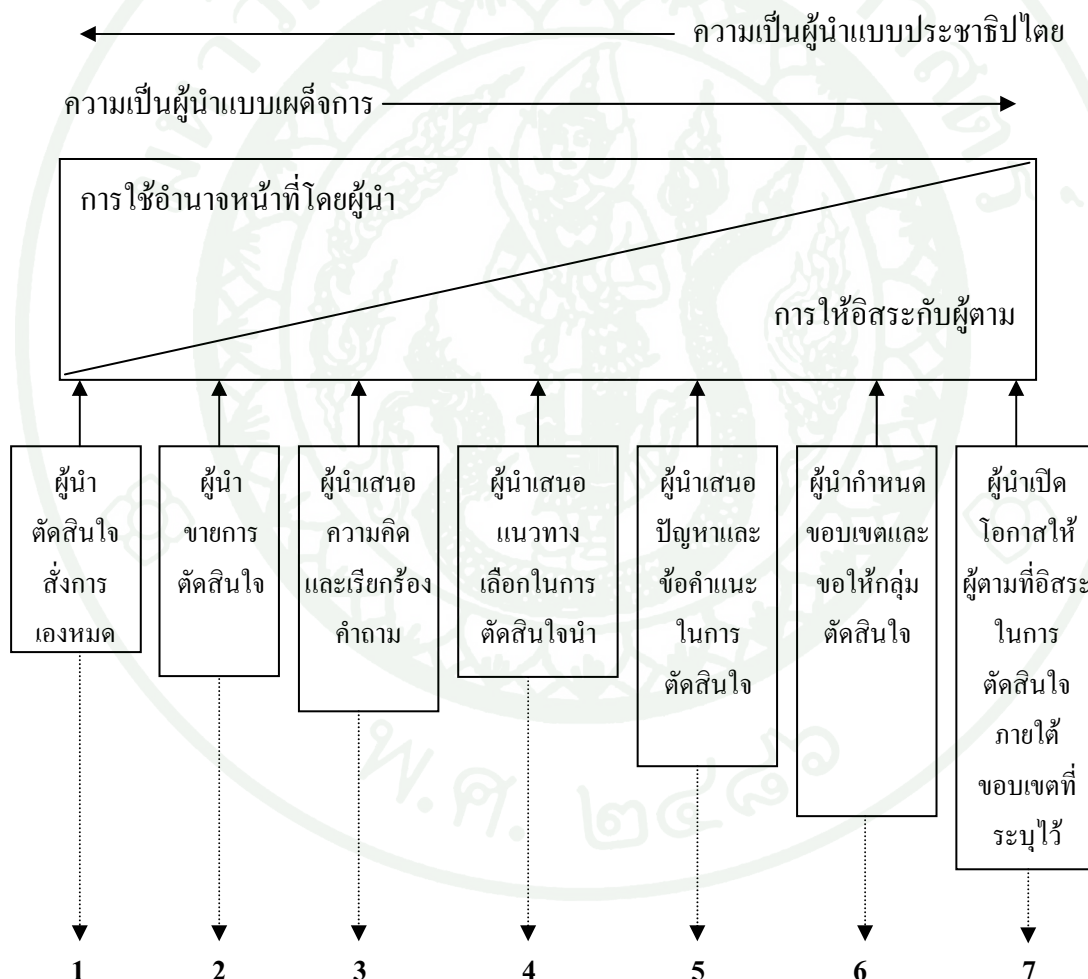
ได้ศึกษาวิจัย ทดลองแล้วพบว่า รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำมี 3 ประเภท ดังนี้

- 1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic leader)
- 1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader)
- 1.3 ผู้นำแบบตามสบาย (laissez-faire leader)

ผู้นำแบบเผด็จการจะรวมอำนาจหน้าที่เอาไว้ ใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ ในขณะที่ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมอบอำนาจให้แก่บุคคลอื่น

กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม มักใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจอ้างอิงในการนำ ส่วนผู้นำแบบเสรีนิยมก็จะเป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

2. การศึกษาแนวต่อเนื่องพฤติกรรมผู้นำของ (Tannenbaum and Schmidt's continuum of leader behavior) จากการศึกษาของ (Tannenbaum and Schmidt (n.d. อ้างใน ลัทธิกาล ศรีธรรมย์, 2539) พบว่าในความเป็นจริงแล้วเราไม่สามารถแยกพฤติกรรมการใช้อำนาจอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างชัดเจนเด็ดขาดได้ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจเผด็จการประชาธิปไตย หรือเสรีนิยม แต่พฤติกรรมการใช้อำนาจจะมีลักษณะต่อเนื่อง ซึ่งเขาได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำที่ใช้อำนาจไว้ดังภาพ



ภาพที่ 1 แสดงแนวต่อเนื่องพฤติกรรมผู้นำ

ที่มา: Tannenbaum and Schmidt (n.d. อ้างใน ลัทธิกาล ศรีธรรมย์, 2539)

2.1 พฤติกรรมการใช้อำนาจแบบที่ 1 ผู้นำจะระบุปัญหา และหาวิธีแก้ปัญหา แล้วใช้อำนาจบังคับให้ผู้ตามปฏิบัติตามที่ผู้นำกำหนด

2.2 พฤติกรรมการใช้อำนาจแบบที่ 2 ผู้นำระบุปัญหา และนำวิธีการแก้ไขปัญหามาเสนอให้ผู้ตามแล้วชักจูงให้ผู้ตามยอมรับ และทำตามการตัดสินใจนั้น

2.3 พฤติกรรมการใช้อำนาจแบบที่ 3 ผู้นำจะมีพฤติกรรมเหมือนกับแบบที่ 2 แต่จะมีการร้องขอให้ผู้ตามซักถาม และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจ

2.4 พฤติกรรมการใช้อำนาจแบบที่ 4 ผู้นำเสนอการตัดสินใจเป็นข้อเสนอที่เปลี่ยนแปลงได้ยอมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางด้าน แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้นำ

2.5 พฤติกรรมการใช้อำนาจแบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหา ขอคำแนะนำ และการตัดสินใจเปิดโอกาสให้ผู้ตามเสนอคำตอบของปัญหาก่อนผู้นำ แต่ผู้นำยังคงตัดสินใจเหมือนเดิม

2.6 พฤติกรรมใช้อำนาจแบบที่ 6 ผู้นำจะกำหนดขอบเขตในการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามว่ามีขอบเขตแค่ไหน แล้วให้ผู้ตามตัดสินใจ

2.7 พฤติกรรมการใช้อำนาจแบบที่ 7 ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสรภาพในการตัดสินใจระบุปัญหาเอง สร้างทางเลือก และกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจเอง

ในการศึกษาของ Tannenbaum และ Shcmidt นั้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำที่เชื่อมั่นต่อผู้ตามน้อยจะให้อิสรภาพแก่ผู้ตามน้อย และจะใช้พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในผู้ตามมากก็จะให้อิสรภาพกับผู้ตามมาก และก็จะใช้พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้นำแบบประชาธิปไตย

3. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) นักวิจัยในกลุ่มนี้เป็นนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นำโดย Rensis Likert ได้ใช้กลยุทธ์ในการศึกษาภาวะผู้นำที่แตกต่างจาก Kerf Lavin ของมหาวิทยาลัยไอโอวา เขาได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง

ระบบที่ 2 เผด็จการอย่างมีเมตตา (benevolent autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอยู่บ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบฟอปกครองลูก トラบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานตามระเบียบอยู่ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 ปรีกษาหารือ (consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมาย หรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดีมากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยายภาพเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 มีส่วนร่วม (participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

จากการศึกษาวิจัยของนักวิจัยในกลุ่มนี้พบว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคนจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน แต่ก็มีบางหน่วยงานที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน ทั้งนี้ คงเป็นเพราะอาจมีปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 แบบ แต่อย่างไรก็ตาม Likert ยังเชื่อว่า ผลการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรจะทำให้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้น ถ้าผู้นำปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการนำให้มุ่งที่คนมากขึ้น

โดยกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับ (Likert, 1967)

4. การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ในปี ค.ศ. 1945 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งประกอบด้วย John Hemphill และ Alvin Coons ได้เริ่มต้นค้นคว้ามิติทางพฤติกรรมของผู้นำอย่างกว้างขวาง โดยใช้แบบสอบถามที่พวกเขาได้สร้างขึ้น ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่เป็นที่รู้จักกันทั่วไปจนถึงปัจจุบันคือ LBDQ (leader behavior

descriptive questionnaire) จากการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้ใน 2 มิติ คือ การมุ่งคนและการมุ่งงาน

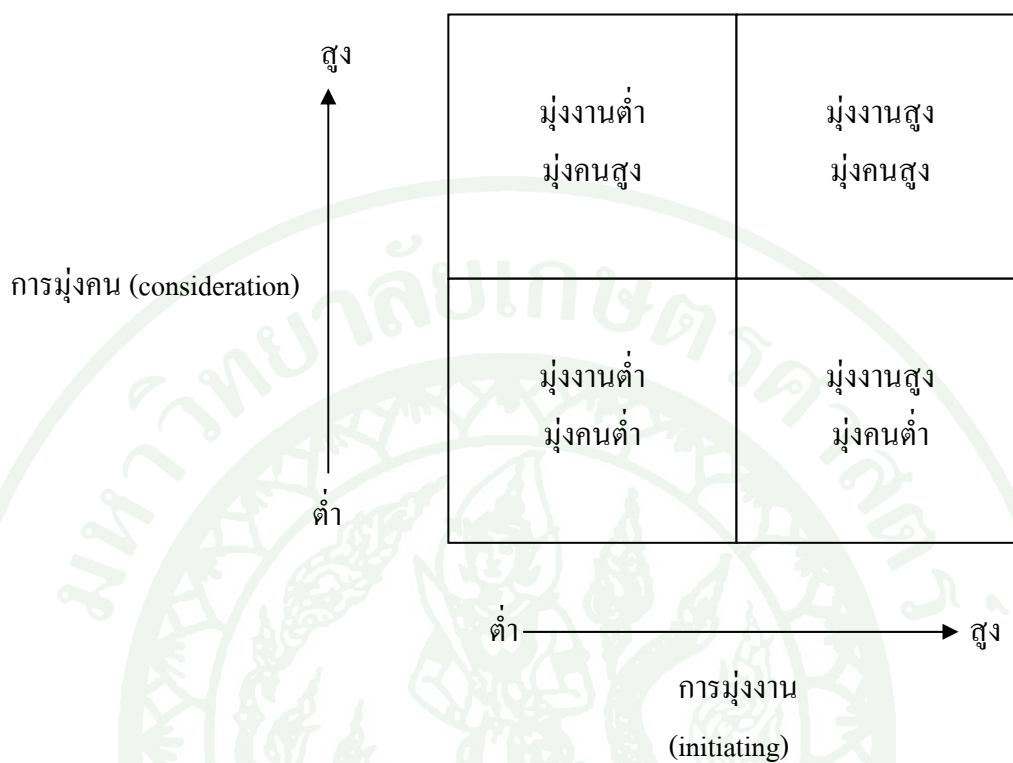
4.1 การมุ่งคน (consideration) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ด้านจิตใจของผู้ตาม เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ปฏิบัติกับผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะบอกให้ทราบล่วงหน้า ใส่ใจกับความเป็นอยู่ของผู้ตาม ขกย่องผู้ตาม เป็นมิตรกับผู้ตาม เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงผู้ตามเป็นสำคัญ

4.2 การมุ่งงาน (initiating) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งการกำกับผู้ตามเพื่อจะได้ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ เช่น การวางกำหนดการทำงาน วางมาตรฐานการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ตามทำตามระเบียบ ตัดสินใจแทนผู้ตาม กำหนดบทบาทของผู้ตามให้ชัดเจน เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับบทบาทของตนเองมากกว่าบทบาทของผู้ตาม

ถ้าเราเปรียบเทียบการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio กับมหาวิทยาลัย Michigan แล้ว จะเห็นว่ามึลักษณะคล้ายคลึงกันคือ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคน และมุ่งงานเหมือนกัน แต่จะมีความแตกต่างกันตรงที่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนนั้น การมุ่งคน และมุ่งงานเป็นแนวต่อเนื่องกัน ซึ่งมีความหมายว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมการมุ่งงานสูงก็จะมีพฤติกรรม การมุ่งคนต่ำ ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งคนสูงก็จะมีพฤติกรรมการมุ่งงานต่ำ แต่สำหรับการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอโน้น การมุ่งคน และการมุ่งงานเป็นอิสระจากกัน ซึ่งมีความหมายว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งงานสูง อาจมีพฤติกรรมมุ่งคนสูง หรือต่ำก็ได้ หรือ ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งคนสูง ก็อาจจะมีพฤติกรรมการมุ่งงานสูง หรือต่ำก็ได้ ซึ่งสามารถอธิบายเปรียบเทียบได้ดังภาพ



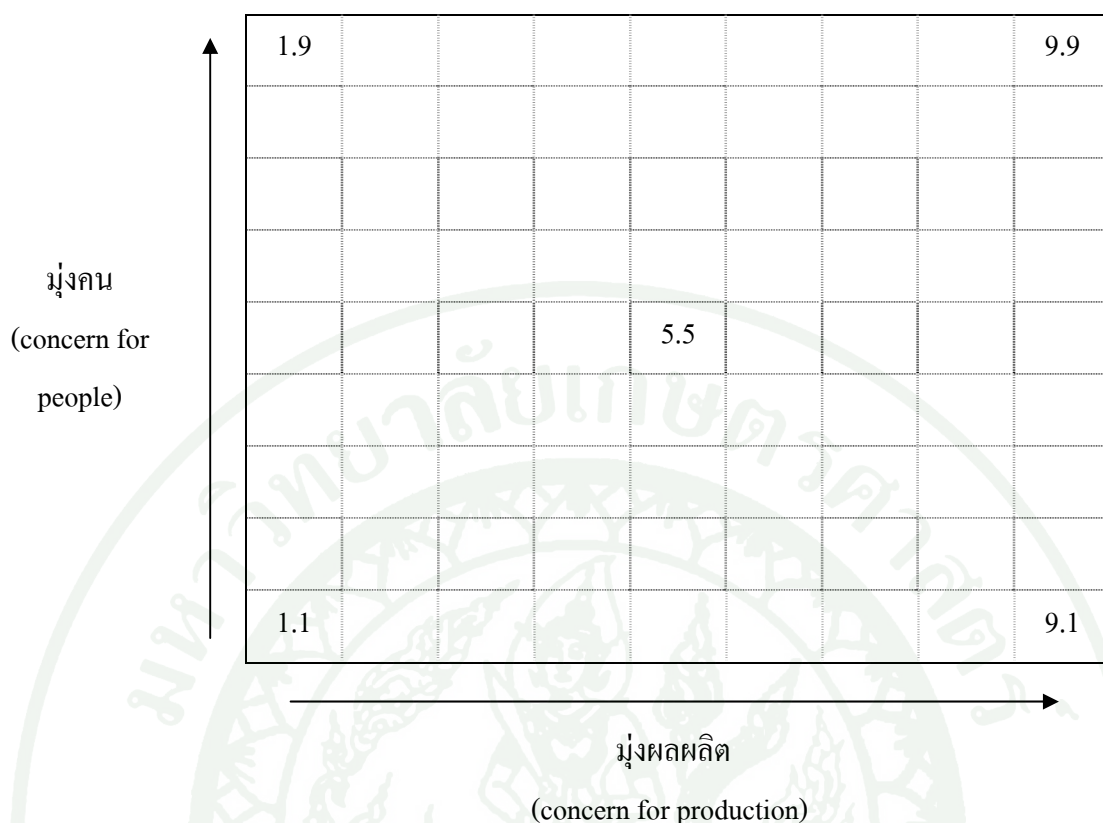
ภาพที่ 3 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน



ภาพที่ 4 แสดงพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio

จากแนวความคิดที่ได้จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เป็นพื้นฐานความคิดที่ทำให้ให้นักวิชาการที่สนใจเรื่องภาวะผู้นำ นำไปพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระยะเวลาต่อมาอีกหลายทฤษฎี

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของ Blake และ ในปี ค.ศ.1964 Robert and Jane (1964) จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้วิเคราะห์พบข้อบกพร่องของการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เขาจึงได้พัฒนาตารางการจัดการ (managerial grid) เพื่อแสดงแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยใช้ตารางซึ่งมี 2 แกน โดยแกนตั้งเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน (concern for people) และแกนนอนคือพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (concern for production) โดยที่แต่ละแกนจะแบ่งเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ทั้งสองแกนมีความสัมพันธ์กัน Blake และ Mouton ใช้ตัวเลขทั้งแกนตั้งและแกนนอนเป็นการอธิบายแบบของพฤติกรรมภาวะผู้นำซึ่งสามารถแบ่งได้ 5 ประเภท ดังนี้



ภาพที่ 5 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของ Blake and Mouton

ที่มา: Blake and Mouton (1964)

ประเภทที่ 1 (1.1) พฤติกรรมของผู้นำแบบไม่เอาไหน (impoverished) เป็นผู้นำที่บริหารงานแบบตามสบาย ไม่สนใจทั้งคน และผลของงาน บริหารงานแบบเฉื่อยชา ทำงานแบบเข้าชามเย็นชาม ได้เท่าไรเอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมาย เป็นผู้นำที่แยกตนเองออกจากคนอื่น ๆ ในองค์กร มอบอำนาจให้คนอื่น ทำตนเหมือนผู้นำสารจากผู้นำไปส่งให้ผู้อื่นตามเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ประเภทที่ 2 (1.9) พฤติกรรมผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ (country club) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นสำคัญ มุ่งคนสูง มุ่งงานต่ำ เขาจะพยายามเน้นการทำให้พนักงานพึงพอใจสูงสุดมีความสุขเป็นผลให้ผลิตผลของงานน้อย พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ประเภทที่ 3 (9.1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งแต่งงาน (task oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงมุ่งคนต่ำจะทำอะไรก็ต้องเอางานเป็นตัวตั้ง ต้องทำงานให้เสร็จอย่างเดียวไม่สนใจ ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้ตาม ใช้อำนาจกับผู้ตาม เป็นผู้ตัดสินใจว่าผู้ตามควรทำอะไร ทำอย่างไร และงานจะเสร็จเมื่อไร ชอบใช้กฎระเบียบ และการสั่งการ

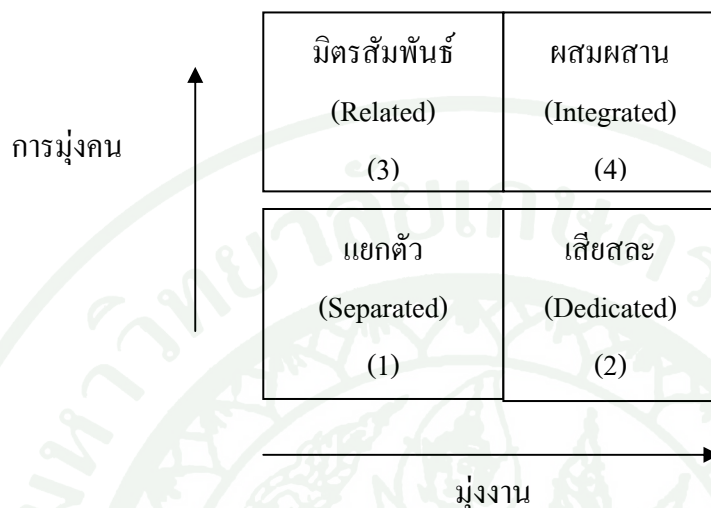
ประเภทที่ 4 (9.9) พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (team) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลของงานบริหารงานแบบประชาธิปไตย ทำงานเป็นทีม หรือเป็นหมู่คณะ ผู้ตามพอใจในการทำงานให้ ความร่วมมือ ร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำกับองค์กร ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจในผลของงานที่ทำ เรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ “งานได้ผลคนเป็นสุข”

ประเภทที่ 5 (5.5) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (middle of the road) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งคน และงานพอสมควร ให้ความสำคัญกับคน และงานในระดับปานกลาง ผู้ตามมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามสมควร เป็นผู้นำที่พยายามที่จะคงสภาพเดิม (status quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

ตามแนวความคิดของ Blake และ Mouton ตารางการจัดการ หรือตารางภาวะผู้นำของพวกเขาส่งเสนอว่า ผู้นำแบบ 9.9 จะเป็นแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งจากการศึกษาของเขาพบว่า ผู้นำแบบ 9.9 จะทำให้ผลการดำเนินงานสูงขึ้น การเข้าออกจากงาน และการขาดงานลดลง และความพึงพอใจของผู้ตามสูงขึ้น การร้องทุกข์น้อยลง เพราะผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมที่เปิดเผยมองความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การมีส่วนร่วม และการยุติความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ (Win-Win)

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติของ Reddin (Reddin's Three-Dimension Theory of Leadership)
จากการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มุ่งคน และมุ่งงาน ต่อมา William J.Reddin ได้นำมาขยายเพิ่มเติมเป็น 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคน หรือมุ่งงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยจึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (three dimension theory)

สาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่าถ้าพิจารณาเฉพาะพฤติกรรม การบริหารที่มุ่งคน หรือมุ่งงานแล้ว จะได้พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ดังนี้



ภาพที่ 6 แสดงแบบภาวะผู้นำที่ Red din พัฒนาจากการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio

แบบที่ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (separated) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งคน ไม่มุ่งงาน ทำงานไปวัน ๆ

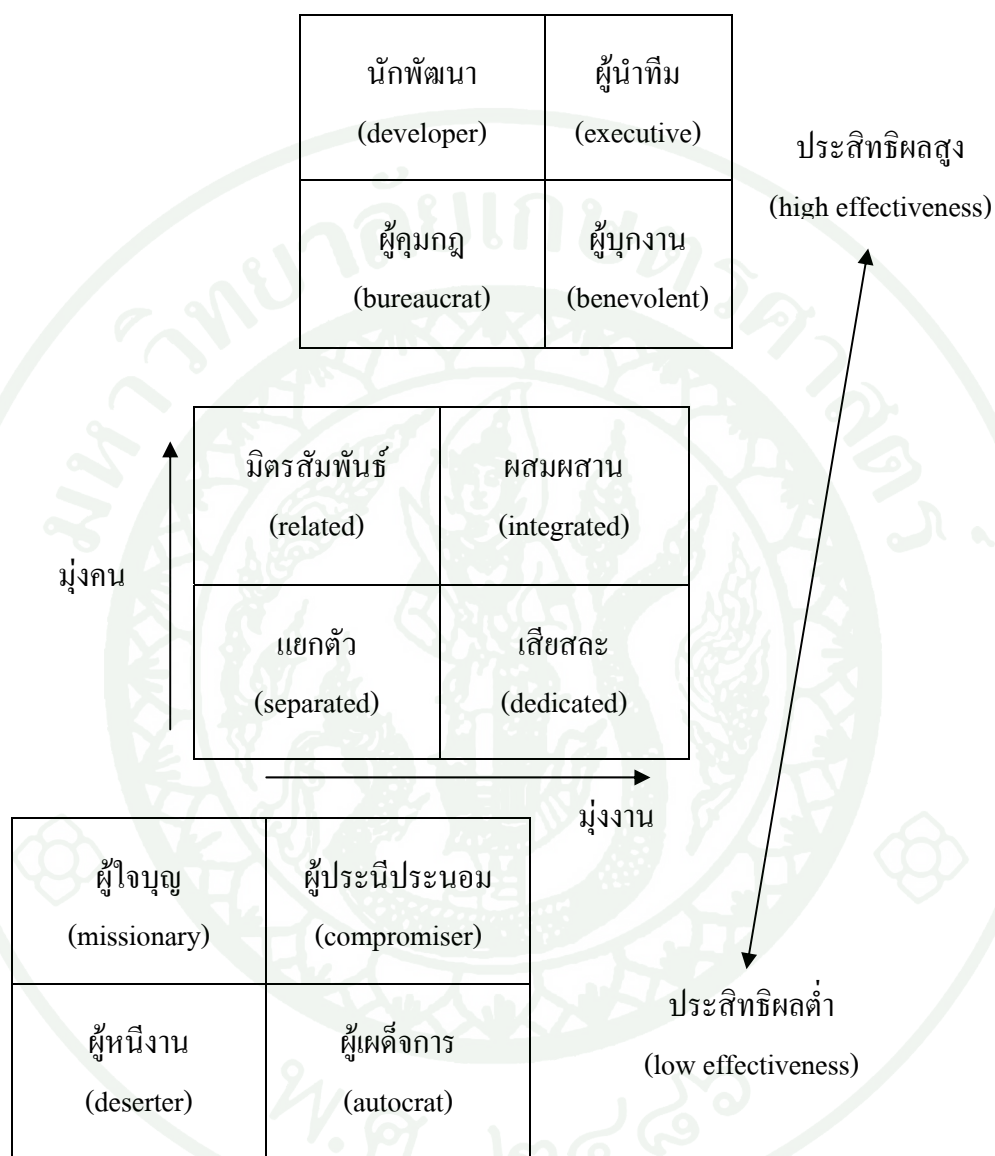
แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (dedicated) เป็นผู้นำที่ทุ่มเทให้กับงานโดยขาดความสัมพันธที่ดีกับคน

แบบที่ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (related) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้ตามคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 ผู้นำแบบผสมผสาน (integrated) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์กับคน และมุ่งทั้งผลของงาน

เมื่อแยกแบบของผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังกล่าวข้างต้น ประสิทธิภาพ (effectiveness) ของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น การมีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ สถานการณ์เฉพาะบางอย่างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เป็นต้น ดังนั้น เมื่อนำเอาประสิทธิภาพของงานมา

ประกอบด้วยภาวะผู้นำแต่ละแบบจะมีประสิทธิผลมากน้อยแล้วแต่สถานการณ์ ดังนั้นแบบของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ จึงแบ่งได้เป็น 8 แบบ ดังนี้



ภาพที่ 7 แสดงแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin

ที่มา: Reddin (1970)

จากภาพ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ สามารถเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิผลมากขึ้นหรือน้อยลงได้ โดยพิจารณาจากประสิทธิผลของงาน

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง มี 4 แบบ ดังนี้

1. **แบบผู้นำทีม (executive)** เป็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมาก เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบผสมผสาน (integrated) ทำงานโดยคำนึงถึงงาน และยังมีทักษะในการใช้บุคคลให้เกิดประโยชน์มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม ไม่ใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรม ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ยกย่องให้เกียรติผู้ตาม ไม่แบ่งผลงาน หรือ ความดีความชอบของผู้ตามมาเป็นของตนเอง

2. **แบบนักพัฒนา (developer)** เป็นผู้นำที่เปลี่ยนมาจากผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อมุ่งพัฒนาคน พัฒนาความสามารถพิเศษของผู้ตาม มีโอกาสทำงาน และรับผิดชอบ ผู้นำประเภทนี้เป็นที่รักของลูกน้องมาก

3. **แบบผู้บุกงาน (benevolent autocrat)** เป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำเสียสละ (dedicated) มีความมั่นใจในตัวเองสูงมาก มีทักษะในการสั่งการ การวินิจฉัยสั่งการเป็นลักษณะของผู้เผด็จการแต่มีเมตตา และมีศิลปะ มักเป็นผู้ทะเยอทะยานใฝ่สูง ทำงานหามรุ่ง หามค่ำ เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและองค์กร

4. **แบบผู้คุมกฎ (bureaucrat)** เป็นผู้นำแบบเจ้าขุนมูลนาย ทำงานตามกฎระเบียบข้อบังคับ พยายามประคับประคององค์กรให้มีความราบรื่นเรียบร้อยไม่เกิดปัญหา แต่ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องใหม่ ๆ

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ มีดังนี้

1. **แบบผู้หนีงาน (deserter)** เป็นลักษณะของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบแยกตัว (separated) ขาดความสนใจทั้งคน และงาน มักหนีงาน และขัดขวางการทำงานของคนอื่น ขาดความร่วมมือจากผู้ตาม ขวัญ และกำลังใจในการทำงานของผู้ตามต่ำมาก ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม

2. **แบบผู้เผด็จการ (autocrat)** เป็นผู้นำที่เอาแต่ใจตนเอง เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบเสียสละ (dedicated) ไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ตาม ใช้อำนาจบังคับขู่เข็ญให้ผู้ตามทำงานตามที่ตัวเองต้องการ

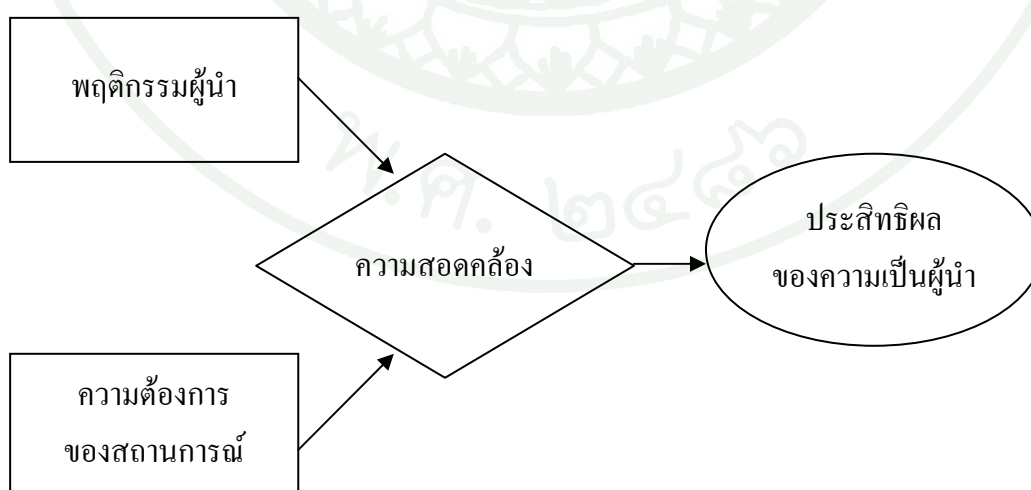
3. **แบบผู้บุญ** (missionary) เป็นผู้นำที่ใจดีเกินไป เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (related) มีประสิทธิภาพต่ำ มีความเมตตาแบบพ่อพระ เกรงใจผู้ตาม ไม่สนใจผลสำเร็จของงาน

4. **แบบผู้ประนีประนอม** (compromiser) เป็นผู้นำที่ไม่กล้าตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบผสมผสาน (integrated) มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ อะลุ่มอล่วยในการทำงานไม่ชัดเจน ใครอาจมีอิทธิพลบางอย่างที่กดดันไม่ให้กล้าตัดสินใจ

Lunenburg and Ornstein (1996) กล่าวว่า การที่เราจะสรุปว่า แบบพฤติกรรมของผู้นำแบบใดจะทำให้ผู้ตามทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ยังไม่สามารถสรุปแน่นอนชัดเจนได้ เพราะอย่างยิ่งมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องอีก และด้วยจากเหตุนี้ประเด็นในเรื่องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์จึงถูกนำมาศึกษา และทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ขึ้น

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (contingency theories)

แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับ ความสอดคล้อง ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ แสดงให้เห็นกระบวนการภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์



ภาพที่ 8 แสดงประสิทธิภาพของผู้นำตามแนวทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์

ตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมา นักวิจัยด้านภาวะผู้นำยอมรับว่า ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม มีข้อจำกัดในการที่จะบอกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดจึงจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากน้อยนั้นไม่ชัดเจนเพราะบางสถานการณ์พฤติกรรมแบบมุ่งคนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ในขณะที่เดียวกันบางสถานการณ์พฤติกรรมแบบมุ่งงานก็มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าแบบมุ่งคน นักวิจัยในช่วงนี้จึงได้เริ่มต้นปรับปรุง และพัฒนาวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำขึ้นมาใหม่ วิธีการของพวกเขาจะมุ่งทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น ทฤษฎีของพวกเขาจึงถูกเรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ซึ่งเขาจะใช้วิธีศึกษาว่า สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจะมีผลกระทบกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างไร ทฤษฎีนี้จึงเสนอแนะว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ในแต่ละสถานการณ์ไป

1. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ของ Fiedler (1984) และเพื่อนร่วมงานของเขาพยายามศึกษาแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และสถานการณ์ขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อหาความสัมพันธ์ของแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดสอดคล้องกับสถานการณ์แบบใดหรือสถานการณ์แบบใดควรใช้พฤติกรรมผู้นำแบบใด จึงจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เนื้อหาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเขาประกอบ ไปด้วยการศึกษาใน 3 ส่วน ด้วยกันคือ วิธีการแยกประเภทของแบบพฤติกรรมผู้นำ กรอบข่ายเพื่อแยกประเภทของสถานการณ์ และแบบจำลองที่ระบุว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดจะเหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ใด

1.1 ประเภทของแบบพฤติกรรมผู้นำ แบ่งประเภทพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ คล้ายกับการแบ่งของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ แต่เครื่องมือที่เขาใช้ศึกษาพฤติกรรมไม่เหมือนของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เขาใช้เครื่องมือแยกแบบพฤติกรรมผู้นำที่เขาเรียกว่า The LPC Scale (LPC: Least Preferred Coworker) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ผลจากการวัดด้วยเครื่องมือนี้ ถ้ามี LPC ต่ำ จะมีพฤติกรรมที่มุ่งงานเน้นความสำเร็จของงานแม้ว่าจะต้องเสียความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปแต่ถ้ามี LPC สูง จะได้รับความพึงพอใจ และความสำเร็จ จากความสัมพันธ์กับผู้ตาม

1.2 ประเภทของสถานการณ์ สถานการณ์ของความเป็นผู้นำจะถูกวิเคราะห์บนปัจจัยพื้นฐาน 3 สถานการณ์ ซึ่งทั้ง 3 สถานการณ์นี้ สามารถอธิบายได้ว่า เอื้ออำนวยหรือไม่เอื้ออำนวย ต่อผู้นำที่มีพฤติกรรมในแต่ละแบบ ซึ่งแต่ละสถานการณ์มีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (leader member relationship) หมายถึง ผู้ตามให้การยอมรับนับถือผู้นำเพียงใด สถานการณ์นี้มีความสำคัญมากที่สุด เพราะถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดี การบริหารงานก็จะเริ่มต้นได้ดี ในทางตรงข้าม ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามไม่ดีก็จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานทันที

1.2.2 โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง มีการระบุ ระบบ ระเบียบ วิธีการในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนหรือไม่ ถ้าโครงสร้างของงานมีความชัดเจนก็จะเป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการนำของผู้นำ ในทางตรงข้ามถ้าหากโครงสร้างของงานไม่ชัดเจนก็จะเป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ

1.2.3 อำนาจตามตำแหน่ง (position power) หมายถึง ผู้นำมีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเหนือกว่าผู้ตามมากน้อยเพียงใด ถ้าอำนาจตามตำแหน่งมีมาก ก็จะมีอำนาจในการสั่งการ การให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งถือว่าเป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบของผู้นำ แต่ถ้าอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งมีน้อยก็จะเกิดสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อผู้นำ

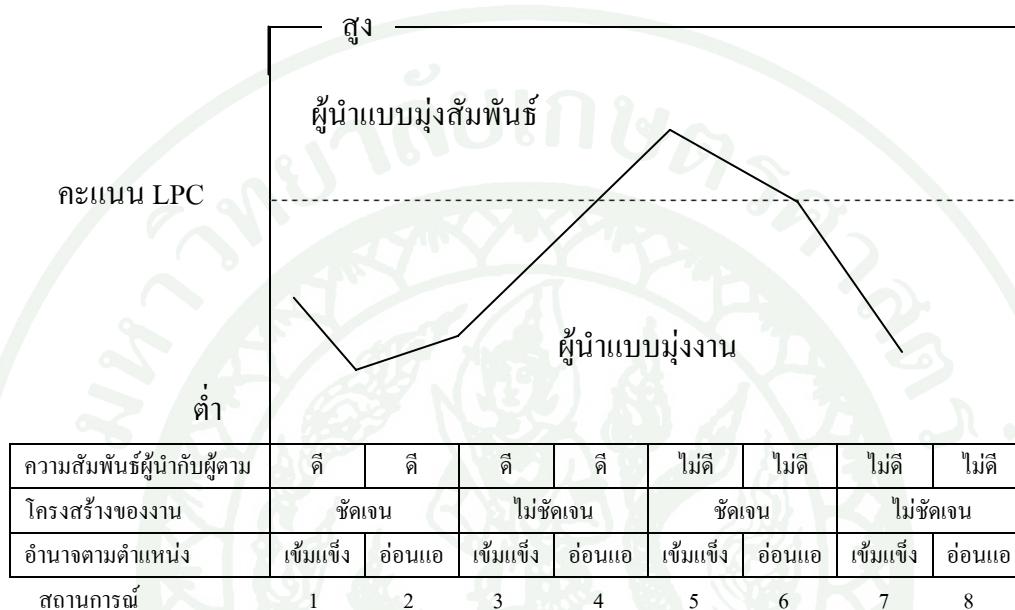
1.3 แบบจำลองภาวะผู้นำตามสถานการณ์ แบบจำลองสถานการณ์จะระบุว่า ภาวะผู้นำแบบใดจะเหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ใด สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้พฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันมีปัจจัย 3 ประการที่จะกำหนดสถานการณ์ที่จะนำมาวิเคราะห์ เพื่อใช้แบบภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

1.3.1 สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยน้อย สถานการณ์แบบนี้ต้องใช้การควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

1.3.2 สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลาง สถานการณ์แบบนี้ต้องใช้การควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าผู้นำ แบบมุ่งงาน

1.3.3 สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยมาก สถานการณ์แบบนี้ต้องใช้การควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

จากเนื้อหาสาระทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ที่ได้วิเคราะห์พฤติกรรมการนำของผู้นำแต่ละประเภท และสถานการณ์ต่าง ๆ แล้ว สามารถสังเคราะห์รวมเป็นแบบจำลองแสดงความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ได้ดังนี้



ภาพที่ 9 แสดงแบบพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับในแต่ละสถานการณ์ของฟีลเดอร์

จากภาพ แสดงให้เห็นว่าความสอดคล้องระหว่างแบบพฤติกรรมของผู้นำ และองค์ประกอบของสถานการณ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลดีภายใต้สถานการณ์ที่ 4,5,6 และ 7 ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลดีภายใต้สถานการณ์ที่ 1, 2,3 และ 8

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ Situational Theory ของ Hersey and Blanchard ทฤษฎีนี้ มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามวงจรชีวิต (life cycle theory of leadership) ซึ่งนักวิจัยภาวะผู้นำชื่อ Hersey and Blanchard (1988) ได้ร่วมกันพัฒนาขึ้น ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นไปที่ความพร้อม และวุฒิภาวะของผู้ตาม ภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลนั้นจะขึ้นอยู่กับทางเลือกแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับระดับความพร้อม และวุฒิภาวะของ ผู้ตาม การมุ่งความสำคัญไปที่ผู้ตามนั้น สะท้อนให้เห็นความจริงว่า ไม่ว่าผู้นำจะทำอะไร ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับ

พฤติกรรมของผู้ตามของเขา ซึ่งมุมมองนี้ ถูกไล่เลียงจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ (Hersey and Blanchard, 1988)

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard (1988) ในการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น จะต้องทราบแบบพฤติกรรมของผู้นำ และผู้ตามก่อน จึงจะประยุกต์ใช้ได้ การที่เราจะทราบแบบพฤติกรรมของทั้งผู้นำ และผู้ตามได้นั้น จะต้องใช้แบบสอวัดในการสอวัด พฤติกรรมผู้นำใช้แบบสอวัดที่เรียกว่า LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) ส่วนในการสอวัดวุฒิภาวะของผู้ตามใช้แบบสอวัดที่เรียกว่า MIS (Maturity Instrument Scale)

Hersey and Blanchard. (1988) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ตามไว้ ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำ แบ่งเป็น 4 แบบ ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบสั่งการ (telling or directing : Q1) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูง แต่มุ่งความสัมพันธต่ำ ผู้นำจะกำหนดงาน และอธิบายวิธีการทำงาน และสิ่งที่ต้องทำแบบพฤติกรรมนี้ เหมาะสำหรับผู้ตามที่ไม่เต็มใจ ไม่สามารถ และขาดความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงาน

1.2 ผู้นำแบบแนะนำ (selling or coaching : Q2) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งความสัมพันธสูงด้วย ผู้นำจะสั่งการในขณะเดียวกันก็ให้การสนับสนุนให้กำลังใจผู้ตาม แบบพฤติกรรมนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่เต็มใจทำงาน แต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participating or supporting : Q3) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำ แต่มุ่งความสัมพันธสูง ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร และการสนับสนุนแบบพฤติกรรมนี้ เหมาะกับผู้ตามที่มีทักษะ แต่ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ด้วยตนเอง

1.4 ผู้นำแบบมอบหมายงาน (delegating : Q4) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และมุ่งสัมพันธต่ำ ผู้นำจะให้ทิศทาง หรือการสนับสนุนน้อย เปิดโอกาสให้ผู้ตามให้ทำงานให้สำเร็จ ด้วยตนเองแบบพฤติกรรมนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความสามารถ และมีความเต็มใจที่จะทำงาน

2. วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตาม แบ่งเป็น 4 แบบ ดังนี้

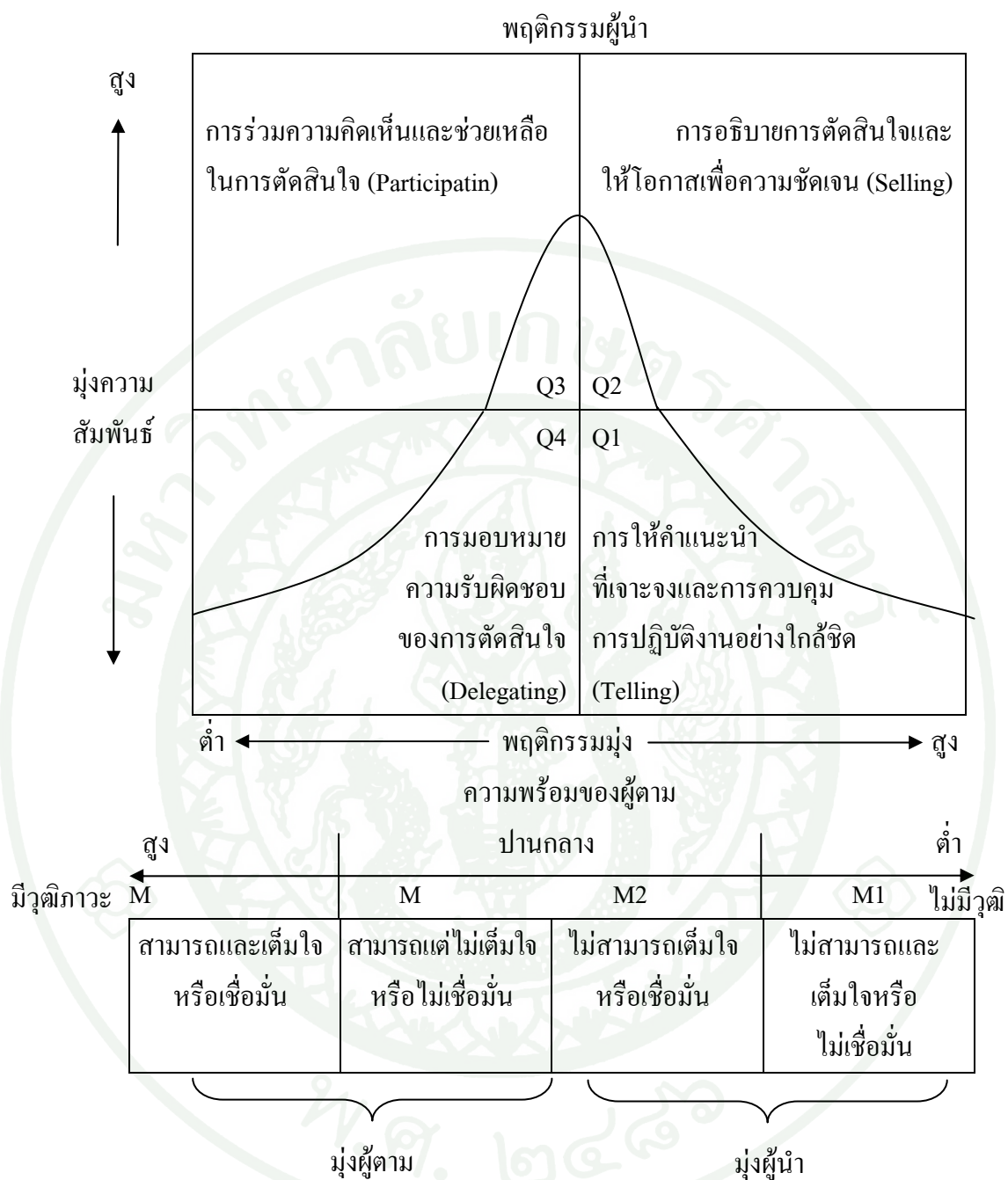
2.1 ไม่มีความพร้อม และไม่เต็มใจที่จะทำงาน (low motivation and ability: M1)

2.2 มีความเต็มใจทำงานเพียงพอ แต่ไม่มีความสามารถ (adequate but low ability: M2)

2.3 มีความสามารถ แต่ไม่ความเต็มใจที่จะทำงาน (adequate ability but low motivation: M 3)

2.4 มีทั้งความสามารถ และความเต็มใจ (needs ability and motivation are Present: M4)

ตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard (1988) จะกำหนดให้วุฒิภาวะ หรือความพร้อมของผู้ตามเป็นสถานการณ์ที่กำหนดแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้จากรูปภาพที่เป็นแบบจำลองในภาพ



ภาพที่ 10 แสดงภาพแบบจำลองทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard

ที่มา: Hersey and Blanchard (1988)

จากภาพ จะเห็นได้ว่า เส้นโค้งรูปประจักษ์จะผ่านพื้นที่ 4 ส่วน (quadrant) ที่เสนอแนะแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตามที่กำหนดให้ การสั่งการ (telling or directing) จะเหมาะสมกับผู้ตามที่มีบุคลิกภาวะต่ำ ไม่มีความสามารถ และไม่มีความเต็มใจทำงานด้วยการแนะนำ (selling or coaching) จะเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความเต็มใจทำงานแต่ไม่มีความสามารถ การมีส่วนร่วม (participating or supporting) จะเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจทำงาน การมอบหมายงาน จะเหมาะสมกับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถ และความเต็มใจในการทำงาน

ถ้าเราพิจารณาแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 แบบ ของ Hersey and Blanchard (1988) แล้ว จะเห็นว่ามีความคล้ายคลึงกับแบบพฤติกรรมผู้นำของ Blake และ Mouton การสั่งการเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำประเภท (9.1) การแนะนำเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำประเภท (9.9) การมีส่วนร่วมเทียบเคียงได้กับภาวะผู้นำประเภท (9.1) และมอบหมายงานก็เทียบเคียงได้กับภาวะผู้นำประเภท พ 1.1) แต่อย่างไรก็ตาม Blake and Mouton (1964) ไม่ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้ตามเหมือนกับของ Hersey and Blanchard (1988)

ดังนั้น การที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น เราอาจจะใช้แบบภาวะผู้นำหนึ่งในทุกสถานการณ์ไม่ได้ ผู้บริหารจึงต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป บุคลิกภาวะ หรือ ความพร้อม จึงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมผู้นำ

3. ทฤษฎีเชิงเส้นทาง และเป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่จัดอยู่ในกลุ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย House and Evan (1967) ทฤษฎีนี้ยืนยันว่าประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจ และตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ความรับผิดชอบของผู้นำคือการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายส่วนบุคคล

House (1971) กล่าวว่า ทฤษฎีของเขามีรากฐานมาจากทฤษฎีการจูงใจเชิงความคาดหวัง ผู้ตามจะถูกจูงใจถ้าพวกเขาเชื่อว่าความพยายามของพวกเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ถูกมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จของงานจะทำให้เขาได้รับรางวัลที่เขาคาดหวังไว้ หน้าที่ของผู้นำในการจูงใจคือการเสนอรางวัลที่ดึงดูดให้ผู้ตามใช้เป็นเส้นทางไปสู่ความสำเร็จของงาน

และคอยจำกัดอุปสรรคที่มาขวางเส้นทางสู่เป้าหมายด้วย ดังนั้น ผู้นำจะไม่ติดขัดกับพฤติกรรมหนึ่ง พฤติกรรมใดอย่างตายตัว แต่จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่งไม่จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอีก สถานการณ์หนึ่ง

การที่ผู้นำจะนำพาผู้ตามเข้าสู่เส้นทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น House ได้จำแนก องค์ประกอบไว้ 3 องค์ประกอบด้วยกันคือ พฤติกรรมผู้นำ คุณลักษณะของผู้ตาม และคุณลักษณะ ของสภาพแวดล้อม

3.1 พฤติกรรมของผู้นำ (leader behavior) แบ่งเป็น 4 แบบ ดังนี้

3.1.1 ภาวะผู้นำแบบบงการ (directive leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้ ผู้นำจะบอก สิ่งที่ผู้ตามต้องการทำอย่างชัดเจนว่า พวกเขาควรทำอะไร และผู้นำคาดหวังอะไร จะมีกำหนดการ หรือตารางการทำงานให้ผู้ตาม จะมีการแนะแนวเป็นพิเศษถึงวิธีการทำงานคือ มีการกำหนด มาตรฐานการทำงานเอาไว้ ผู้นำประเภทนี้คล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงงานเป็นสำคัญ (initiating)

3.1.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมี ความเป็นมิตรและสนใจความต้องการของผู้ตาม ปฏิบัติตนกับผู้ตามอย่างเสมอภาคด้วยการสร้าง สภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดเผย ผู้นำประเภทนี้คล้ายคลึงกับผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์เป็น สำคัญ (consideration)

3.1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้ จะให้คำแนะนำผู้ตาม กระตุ้นให้คิด และร่วมตัดสินใจ มีการปรึกษาหารือกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

3.1.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement-oriented leadership) ผู้นำแบบ นี้จะวางเป้าหมายที่ท้าทาย และคาดหวังว่าผู้ตามจะทำงานได้ในระดับที่ดีที่สุด แสวงหาการปรับปรุง ผลงานของกลุ่มให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เชื้อมั่นในตัวผู้ตาม

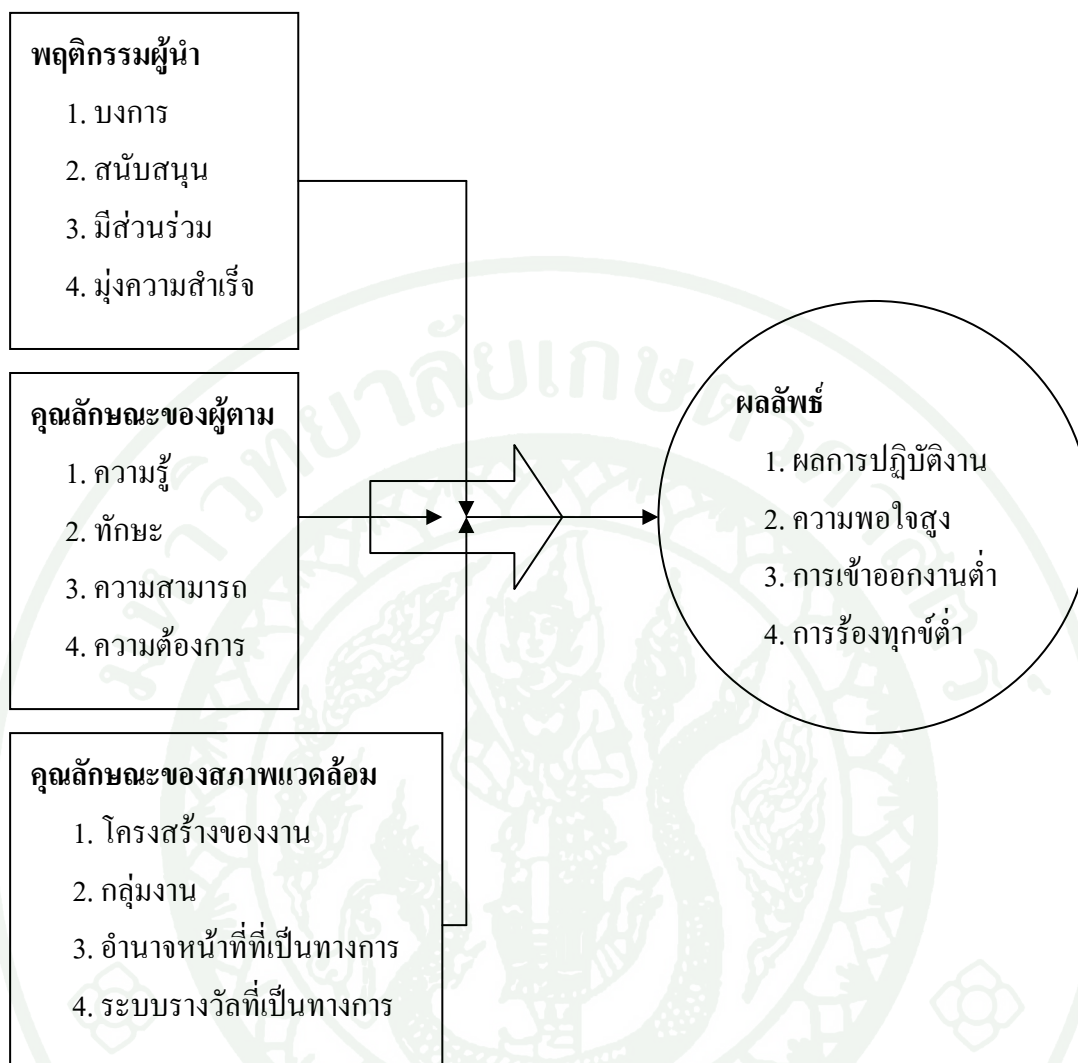
3.2 คุณลักษณะของผู้ตาม แบ่งได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

- 3.2.1 ด้านความรู้
- 3.2.2 ด้านทักษะ
- 3.2.3 ด้านความสามารถ
- 3.2.4 ด้านความต้องการ

3.3 คุณลักษณะของสภาพแวดล้อม แบ่งได้เป็น 4 คุณลักษณะ ดังนี้

- 3.3.1 โครงสร้างของงาน
- 3.3.2 กลุ่มงาน
- 3.3.3 อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ
- 3.3.4 ระบบรางวัลที่เป็นทางการ

พฤติกรรมของผู้นำทั้ง 4 แบบ ต้องถูกนำมาใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อจะได้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ความพึงพอใจ และการยอมรับผู้นำซึ่งจะแสดงให้เห็นในภาพ ดังนี้



ภาพที่ 11 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเส้นทาง-เป้าหมายของ House

ที่มา: House (1971)

การที่ผู้นำแบบเส้นทาง-เป้าหมายจะเกิดผลลัพธ์ที่ดีได้จะต้องมีการวิเคราะห์ ใน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมาย
2. วิเคราะห์ปัจจัยด้านสถานการณ์
3. เลือกใช้พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมายจะรวมเอาพฤติกรรมของผู้นำหลากหลาย และปัจจัยทางสถานการณ์จำนวนมากเข้าไว้ ความคล่องตัวของทฤษฎีนี้จะให้กรอบข่ายที่มีประโยชน์กับผู้บริหารเพื่อคำนึงถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำของพวกเขาต่อแรงจูงใจ การบรรลุเป้าหมาย และความพึงพอใจของผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

เนื่องจากภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร จึงมีนักวิจัยเพื่อพัฒนา และสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นมาใหม่อยู่เสมอในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นปัจจุบันจึงมีทฤษฎีภาวะผู้นำเกิดขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่อง แนวคิดทฤษฎีที่น่าสนใจทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ในการศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนสภาพนั้น มีนักวิชาการจากต่างประเทศเป็นผู้เริ่มต้นขยายแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ และมีการพัฒนามาตลอด นักวิชาการศึกษาไทยท่านหนึ่งคือ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้แล้วเขียนไว้ในประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 5 ก่อนข้างชัดเจน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ Burns and Bass

การที่จะเข้าใจประสิทธิผลของผู้นำนั้น จำเป็นต้องเข้าใจวิธีที่ผู้นำ และผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นวิธีการ 2 วิธีที่จะช่วยให้อธิบายวิธีที่ผู้นำ และผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน Deluga (1988) ซึ่งภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้เป็นผลงานริเริ่มของ Downton James Burns and Bernard Bass

Downton (1973) ได้พยายามจำแนกภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ออกจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อจะชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำในการปฏิรูป ปฏิวัติ กับผู้นำธรรมดา แต่ความพยายามของ Downton ไม่ประสบผลเท่าใดนัก

ในปี ค.ศ.1978 James Burrs ได้เขียนหนังสือชื่อ Leadership โดยเสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น นอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับการยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือ ลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำ และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม Burns ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำดีที่สุด

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้นำ และผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ผลประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สัญญาว่าจะให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทนถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการ นั่นคือ ผู้นำจะให้อะไรบางอย่างเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน ในสภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะ ผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ (Kuhnert and Lewis, 1987) ผู้นำจะบริหารงานโดยแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ เช่น ผู้ตามอาจทำตนเป็นคนประเภท “ครับผม” ไม่ออกความคิดเห็นขัดแย้ง หรือแม้จะไม่เห็นด้วย ทำงานตามที่ผู้นำสั่งเพื่อแลกเปลี่ยนกับความก้าวหน้าทางราชการ หรือแลกความเป็นเพื่อนกับตำแหน่งหน้าที่ การแลกเปลี่ยนอาจเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เห็นชัดเจน เช่น พยายามทำให้เห็นว่างานหนักเพื่อแลกกับการได้เงินเดือน 2 ขั้น หรือแลกเปลี่ยนในสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจน เช่น แลกเปลี่ยนการยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นต้น

Bass and Avolio (1990) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ดังนี้

1) รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่เขาต้องการ ตราบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล

2) แลกเปลี่ยนรางวัล และสัญญาว่าจะให้รางวัล ถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน

3) ตอบสนองต่อความต้องการ และความปรารถนาของผู้ตามตราบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากการวิจัยของ Bass โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารงานแบบวางเฉยซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน นั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามข้อตกลง หรือได้ใช้ความพยายามพอสมควร เช่น ในระบบราชการนั้น เมื่อความชั่วไม่มีความดีไม่ปรากฏก็รับไป 1 ชิ้น เป็นต้น ผู้นำจะพยายามส่งเสริม หรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะได้สามารถทำงานได้ตามข้อตกลง ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม แล้วประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตาม กับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น

ในการให้แรงเสริม (reinforcement) แก่ผู้ตามนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อาจชมเชยเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานได้ดี ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีให้การสรรเสริญยกย่อง ให้การยอมรับต่อหน้าบุคคลอื่น นอกเหนือจากนั้นผู้นำอาจอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติเพื่อลดความคลุมเครือ และความขัดแย้งในบทบาทของผู้ตามให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน ติดตามงานทบทวนการทำงาน และสนับสนุนให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ

การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นมักจะเป็นแรงจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น หากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอ หรือขาดทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้

3.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (management-by-exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีอะไรผิดพลาดเกิดขึ้น หรือเกิดการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือ การตำหนิให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ บริหารงาน โดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้ทำงานเหมือนเดิมจะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่อ งานบกพร่องไม่ได้มาตรฐาน เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่พังก็ยังไม่ต้องซ่อม

การบริหารงานแบบวางเฉยแตกต่างจากการบริหารงานแบบตามสบาย (laissez-faire) เพราะการบริหารงานแบบตามสบายนั้นจะปล่อยให้งานดำเนินไปตามยถากรรม ไม่ยุ่งกับงาน เมื่อเกิดปัญหา หรือข้อผิดพลาดก็จะไม่ยุ่งเกี่ยว พยายามเอาตัวรอดไม่ตัดสินใจไม่มีข้อมูลย้อนกลับ ไม่พยายามให้แรงจูงใจแก่ผู้ตาม แต่การบริหารงานแบบวางเฉยนั้นผู้นำจะเข้าไปยุ่งด้วยถ้าหากมีอะไรบกพร่องหรือผิดพลาด

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้อาจเป็นได้ทั้งเชิงรับ (passive) และเชิงรุก (active) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ (passive transactional leadership) เป็นการบริหารงานโดยการวางเฉยจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาด หรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหารโดยการวางเฉยจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งมักเป็นไปในทางลบ เช่น ถ้าผิดพลาดอีกก็จะผมเถลนงานคุณแน่เลย ในทางตรงข้ามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยน ชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ เช่น ให้รางวัล หรือผลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามข้อตกลง ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ตามทำงานได้สำเร็จตามที่คาดไว้

4. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคล และระบบให้ดีขึ้น ตัวอย่างของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เช่น แมชี Terasa ผู้อุทิศตนเพื่อช่วยเหลือผู้ยากไร้ ในอินเดีย Martin

Lutser King ผู้นำในการต่อสู้เพื่อสิทธิเท่าเทียมกันของมนุษย์ มหาตมาคานธี ผู้นำการต่อสู้เพื่อเอกราช ของอินเดีย ลี ไออาคอกคา ประธานบริษัทรถยนต์ ไครสเลอร์ ผู้ทำให้บริษัทที่เกือบล้มละลายกลับมาได้กำไรอย่างมากมาย

Burns (1987) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกระบวนการ ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรม และแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำ จะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามโดยมีอุดมคติสูงขึ้น เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง ถ้าหากจะพิจารณาจากระดับความต้องการของ Maslow แล้ว ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีความต้องการในระดับสูงขึ้น

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เกิดขึ้นเมื่อผู้นำขยายขอบเขต และยกระดับความสนใจของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ และยอมรับในจุดประสงค์ และ ภาวะกิจของกลุ่มผู้นำจะชี้นำให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วนตน โดยมองที่ประโยชน์ขององค์กร หรือของกลุ่ม (Bass, 1990)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้ มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์กรตระหนักว่าเป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์กรควรจะเป็นอะไร และสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างสิ่งใหม่บางอย่างจากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกขององค์กรทราบว่าเป็นเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย (Tichy and Ulnch, 1991)

จากการวิจัยของ Bass ได้ยืนยันว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความขยันหมั่นเพียร ในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความมุ่งมั่นผูกพัน (commitment) ต่องาน และต่อองค์กร พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะมีดังนี้ (Harris, 1990)

- 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน และส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
- 2) มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้

3) เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

4) ยั่วยุผู้ตามด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ขกย่อง ขอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ตามด้วย

ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ขกย่อง ขอมรับ และ ักคิดต่อผู้นำ นอกจากนี้ผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้ดังนี้ (Yukl, 1989; Bass and Avolio, 1990)

1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ

2) พยายามยั่วยุให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะขององค์กร และ เพื่อส่วนรวม

3) พัฒนาให้ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการในระดับสูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์มีอิสระทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงาน และไม่เกี่ยวกับงาน

โดยทั่วไปแล้วคุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชกีฬาที่ต้องการรับผิดชอบทีม ที่ไม่เคยชนะใครเลย จะต้องเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องคลอใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะให้ได้

2) เป็นคนกล้าเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความเป็นจริง แม้ว่าจะพบกับความปวดร้าว กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่น แม้ว่าเขาอาจจะไม่ฟัง

3) เชื่อมั่นคนอื่น ผู้นำประเภทนี้ไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจ ถึงกระนั้นก็สนใจ คนอื่นๆ ทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของ เป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learner) ผู้นำประเภทนี้จะนึกถึงสิ่งผิดพลาด ที่ตนเคยทำแต่มิได้นึกถึงในฐานะที่เป็นความล้มเหลว นึกในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้ จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะทำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง

5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

แต่เดิมนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ ความเสน่ห์หา ให้ความสนใจเป็นรายบุคคล และการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา แต่ต่อมาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 4 องค์ประกอบ คือ ความเสน่ห์หา การคล้อย การกระตุ้น ให้ใช้ปัญญาและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Bass and Avolio, 1990) ซึ่งแต่ละ องค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ความเสน่ห์หา (charisma) คำว่า crisma เป็นภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ ความเสน่ห์หาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ ความเสน่ห์หาเป็น ความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับ และยอมเป็นผู้ตาม มีบุคลิกภาพที่คนเห็นแล้ว อยากยกย่องนับถือ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการชักนำ เคลี้ยกล่อม และ มีพลัง ที่จะกระตุ้น อารมณ์ให้คนอื่นมีความเห็นคล้อยตามมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยปลูกเร้าอารมณ์ ผู้ตามให้เอาแบบอย่าง ผู้นำประเภทนี้สามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน เป็นครู หรือเป็นที่เลื่อง ผู้นำ

โดยเสนอหาในสมัยนี้แตกต่างจาก ผู้นำโดยเสนอหาในสมัยก่อน ในส่วนผู้นำแสดงว่าตนสนใจผู้ตาม เป็นรายคน และส่งเสริมให้ใช้ปัญญา มิใช่ชักจูงให้เชื่ออย่างมง่าย

จากทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสนอหาของ House (1977) ได้อธิบายว่า ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้จะ แสดงว่าเป็นผู้นำโดยเสนอหาหรือไม่

- 1) ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ
- 2) ผู้ตามมีความเชื่อคล้อยผู้นำ
- 3) ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย
- 4) ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ
- 5) ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
- 6) ผู้ตามมีความผูกพันกับการกิจขององค์กร
- 7) ผู้ตามมีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงาน
- 8) ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ Leadership Theory ของ House แสดงให้เห็นว่าผู้นำ โดยเสนอหา มีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความต้องการอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง การที่ต้องการมีอำนาจ ก็เพื่อการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม การที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และยึดมั่นกับความเชื่อของตนเองก็เพื่อให้ผู้ตามเชื่อมั่น
- 2) แสดงพฤติกรรมที่แสดงว่าเป็นคนเก่า และประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประทับใจผู้ตาม ความประทับใจของผู้ตามนี้จะทำให้ผู้ตามเชื่อในการตัดสินใจของผู้นำ และเชื่อฟังผู้นำ
- 3) ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ของผู้ตาม วิธีการนี้จะทำให้ผู้ตามเห็นว่าการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้นมีความหมาย และคล้อย ให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

4) แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง ผู้นำจะเป็นตัวแบบของบทบาท (role model) สำหรับผู้ตาม

5) ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตาม และแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม

6) กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เช่น ให้ทำงานที่ท้าทาย สนับสนุนการสร้างทีม ให้ความร่วมมือให้รับผิดชอบ เป็นต้น

2. การคลอใจ (inspiration) การคลอใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเสนาหา การคลอใจเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสนาหาจะคลอใจผู้ตามโดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จโดยพยายามเพิ่มขึ้น

การคลอใจผู้ตามนั้น ผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (emotional support) ทั้งด้วย การพูด และการกระทำ การคลอใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามทำได้ดังนี้

2.1 สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ

2.2 ให้มีความเชื่อในเหตุของการกระทำ ให้ผู้ตามตระหนักว่า สิ่งที่จะทำนั้น ทำไปเพื่ออะไร ทำไมต้องทำ สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่ามีเป้าหมาย

2.3 สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ ส่งเสริมให้ผู้ตามคาดว่าสิ่งที่ทำนั้น จะทำให้สำเร็จเพราะความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคาดหวังว่าทำให้สำเร็จ เพราะความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคาดหวังว่าทำแล้วสำเร็จ ก็จะมี ความมานะพยายามในการทำงาน

3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำเปลี่ยนสภาพช่วยุให้แก้ปัญหาวัยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างความคิดเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาย่างเป็นระบบมี

ยุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (individualized consideration) การมุ่งความสัมพันธเป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม โดยการมุ่งสัมพันธ อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ **ลักษณะแรก** เป็นการมุ่งสัมพันธโดยเน้นที่กลุ่มปรึกษาหารือกับผู้ตามเป็นกลุ่ม และ**ลักษณะที่สอง** เป็นการมุ่งความสัมพันธที่เน้นเป็นรายบุคคล

ในการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด และทั่วถึง ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถของเขา ผู้นำอาจจะชมเชยเมื่อผู้ตามทำงานได้ดี ชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่การเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อความหมายแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม

โดยสรุปแล้วในการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายบุคคลแตกต่างกันแต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และพัฒนาผู้ตามแล้ว ยังส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมาย และวิธีทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลนั้นผู้นำจะมอบหมายภารกิจให้ผู้ตาม หรือผู้ตาม ปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง

6. ความสัมพันธระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

แนวคิดของ Burns and Bass เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ทำให้ความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขวางขึ้น บุคคลทั้งสองมีความเห็นว่าภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ตาม และขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระดับต่ำเป็นการที่ผู้นำสนองตอบความต้องการในปัจจุบันของผู้ตาม และทำงานตามมาตรฐานขององค์กร โดยการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับ

การเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ของผู้ตาม ซึ่งถูกกระตุ้นให้ทำงานทำหาย และให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ต่างก็มีส่วนที่คล้ายกันและส่วนที่ต่างต่างกัน ในส่วนที่ต่างกันนั้นต่างกัน 2 ประการสำคัญ คือ ประการแรก แม้ว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะทราบความต้องการในปัจจุบัน และเป้าหมายของผู้ตาม คืออะไร แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก ในประเด็นที่ว่าได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ตามทำได้โดยยกระดับความคาดหวังของผู้ตามในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ และการปฏิบัติงาน เช่น ช่วยให้ผู้ตามรับผิดชอบมากขึ้น ให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น ประการที่สอง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก โดยที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น พยายามพัฒนาผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำและสามารถแก้ไขปัญหาของตนเอง และของผู้อื่น

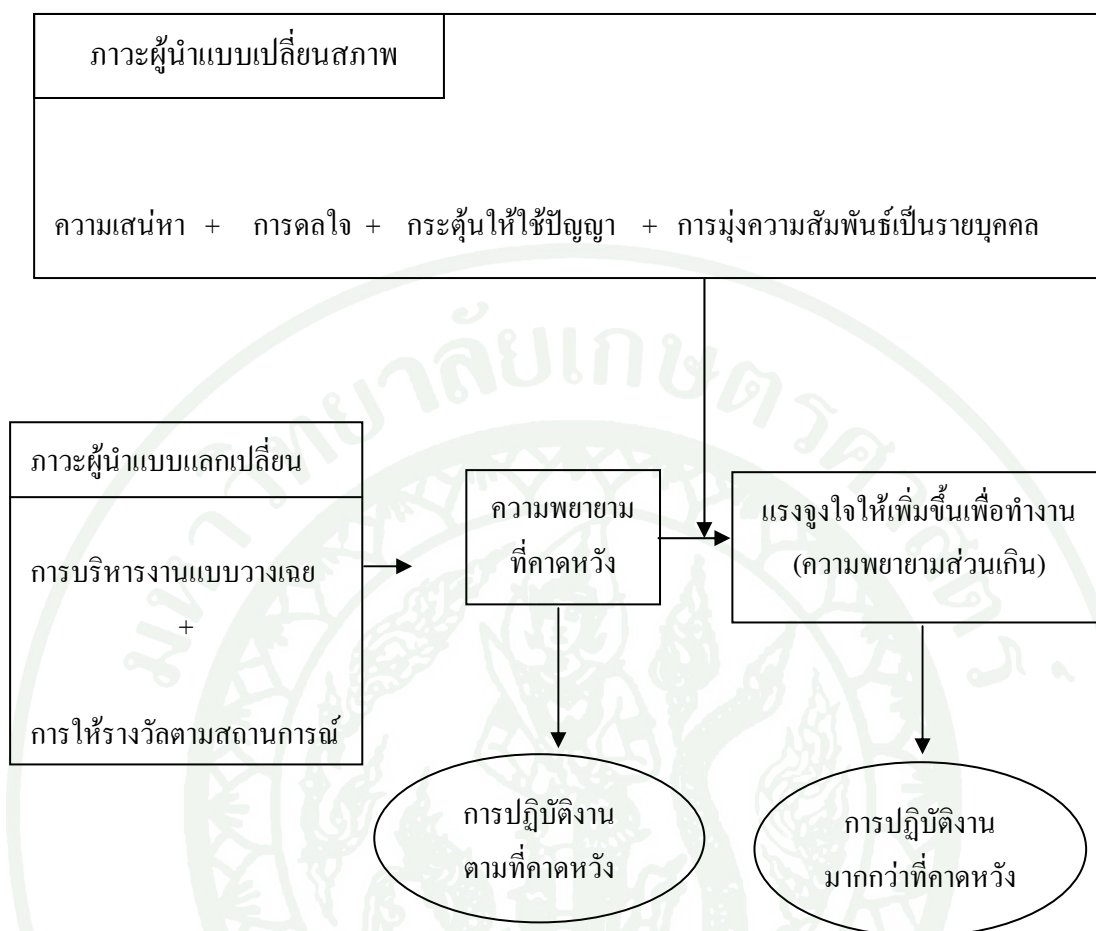
สำหรับลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ การเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง เป็นการปลูกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบันโดยรวม มิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมชื่อเสียง ศักดิ์ศรี เกียรติยศ และความสำเร็จของบุคคล ส่งเสริมสมรรถภาพ และความเป็นอิสระในการทำงาน มุ่งพัฒนาตนเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ใช้อำนาจเพื่อทำการอย่างใดอย่างหนึ่งใช้อำนาจเพื่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์มิใช่ใช้อำนาจเพื่อกดขี่คนอื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตน เป็นผู้บริหารที่คนส่วนใหญ่เชื่อ และชอบนับถือศรัทธา

ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอาจสรุปได้ดังรายละเอียดในตาราง 1 (Bass, 1985; Avolio, Waldman and Einstein, 1988)

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
1. รู้ว่าผู้ตามจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย แล้วชี้แจงบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้แก่ผู้ตามได้ทราบ เพื่อที่จะทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน 2. บอกได้ว่าผู้ตามมีความต้องการ และมีความปรารถนาอะไร เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการ และความปรารถนาเหล่านี้ ผู้ตามจะได้พยายามทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ 3. ให้มีการฝึกอบรมผู้ตาม และให้แรงจูงใจทางบวกอื่นๆเพื่อส่งเสริมการทำงาน เช่น การยกย่อง ชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานที่มีความหมาย	1. ยกระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ คุณค่าของเป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตาม 2. ยกระดับความต้องการของผู้ตามจากความต้องการทางกาย และความปลอดภัยไปสู่ระดับความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง นับถือ และความสำเร็จสมหวังในชีวิต 3. จรรโลงใจให้แต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเองให้ทำงานเพื่อหมู่คณะ เพื่อองค์กรมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้น และทำงานดีขึ้น 4. พัฒนาผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ และให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาของตนเอง และของผู้อื่น

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีความแตกต่างกันในขณะเดียวกันก็มีความเหมือนกันอยู่ แต่ที่จริงนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นเป็นกรณีพิเศษของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็มุ่ง ในการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย หากพิจารณาให้ดี จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน ที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ดังภาพ



ภาพที่ 12 แสดงการส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ที่มา: Bass (1985); Avolio, Waldman and Einstein (1988)

จากภาพ จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ตามมีปริมาณของความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (extra effort) ทั้งนี้ เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวัง

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)

ประวัติความเป็นมาของทฤษฎี

แนวคิดภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) นั้น เกิดจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากกว่า 100 ปี เป็นการนำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) กับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) มาตั้งโครงสร้างจัดรูปแบบใหม่ให้เป็นระบบ (Barbuto, 2000) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

Stogdill (1974) ได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว่า 5,000 ชิ้น เขาได้ค้นพบที่สรุปได้ว่า “บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลและความต้องการของสถานการณ์ในขณะใดขณะหนึ่งเป็นสิ่งที่สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น เขาเชื่อว่าภาวะผู้นำมีอยู่ในตัวคน อยู่ก่อนแล้วมากกว่าการสร้างให้มีขึ้น แต่ภาวะผู้นำจะปรากฏขึ้นตามสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ที่อุบัติขึ้น

Burns (1978) ได้เปิดหน้าใหม่ของการวิจัยภาวะผู้นำ เมื่อเขานำเสนอโมทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหมายถึงการแลกเปลี่ยนสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับคนใดคนหนึ่ง ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหมายถึง แนวความคิดที่มีพลังและมีความซับซ้อนมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งมีโมทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำนี้จะปรากฏเมื่อ ใครคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกสนับสนุนให้เป็นผู้นำ โดยผู้ตามและผู้นำซึ่งเขาเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ที่มีการจูงใจและคุณธรรมสูงกว่าผู้อื่น เบอร์นยังเสนอเพิ่มเติมอีกว่า ความสำคัญของผู้นำจะต้องมีสรีทธาบาร์มี (Charismatic) ที่มีคุณภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์หรือไม่

Bass (1985) ได้ทำการขยายแนวคิดของ Burns โดยเขาเสนอว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสรีทธาบาร์มี (charismatic leadership) ซึ่งต้องสร้างวิสัยทัศน์และการคล้อยตามใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์นั้น

2. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration) ซึ่งเป็นการเน้นให้ผู้นำพัฒนาผู้ตามด้วย

3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตาม ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการค้นหาปัญหาและแก้ไขปัญหา

Bass and Burns กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้คล้ายกันคือ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม โดยเฉพาะบุคลิกภาพที่ต้องมีเสน่ห์หาบารมี และเป้าหมายของงานเป็นจุดยืนที่สำคัญของผู้นำ

นักคิดนักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแล้วสรุปว่า “สิ่งสำคัญของผู้นำนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้สอนงาน น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ และสร้างพลังให้แก่ผู้ตามได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ดลบันดาลใจให้ผู้ตาม มีความพยายามพิเศษ สามารถนำตัวเองและมีความมุ่งมั่นอันแรงกล้าที่จะไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม ของผู้นำและขององค์กร (Bass, 1985; Bennis and Nanus, 1985; Fairholm, 1991, 1994, 1995; Kouzes and Posner, 1989; Tichy and Devanna, 1990)

Bass มีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างจาก Burns ตรงที่ Burns แยกผู้นำทั้ง 2 แบบแยกจากกันในลักษณะที่เป็นอิสระต่อกัน แต่ Bass นั้นเห็นว่า ประสิทธิภาพของผู้นำนั้นต้องใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยน และ แบบเปลี่ยนสภาพ ผสมผสานเข้าด้วยกัน จากแนวคิดนี้เองจึงนำไปสู่การเกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ค.ศ. 1994 Bass ได้ร่วมงานกับ Avolio เขียนหนังสือชื่อ improving organizational effectiveness through transformational leadership เพื่อเป็นการพัฒนาขยายกรอบความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) ซึ่งเขาทั้งสองได้ศึกษาอย่างกว้างขวางพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นสำคัญและเหมาะสมกับบริบทของสภาพการณ์ของโลกที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง (Bass and Avolio, 1994)

ค.ศ.1999 Avolio ได้เขียนหนังสือชื่อ “full leadership development: building the vital forces in organizations” เพื่อขยายแนวคิดของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำนั้น ถ้าจะให้กว้าง และลึกพอ จะต้องมองภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ (system) ไม่ใช่เป็นตัวบุคคล (person) หรือกระบวนการ (process) และเขาก็ได้สร้างรูปแบบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ขึ้น (Avolio, 1999)

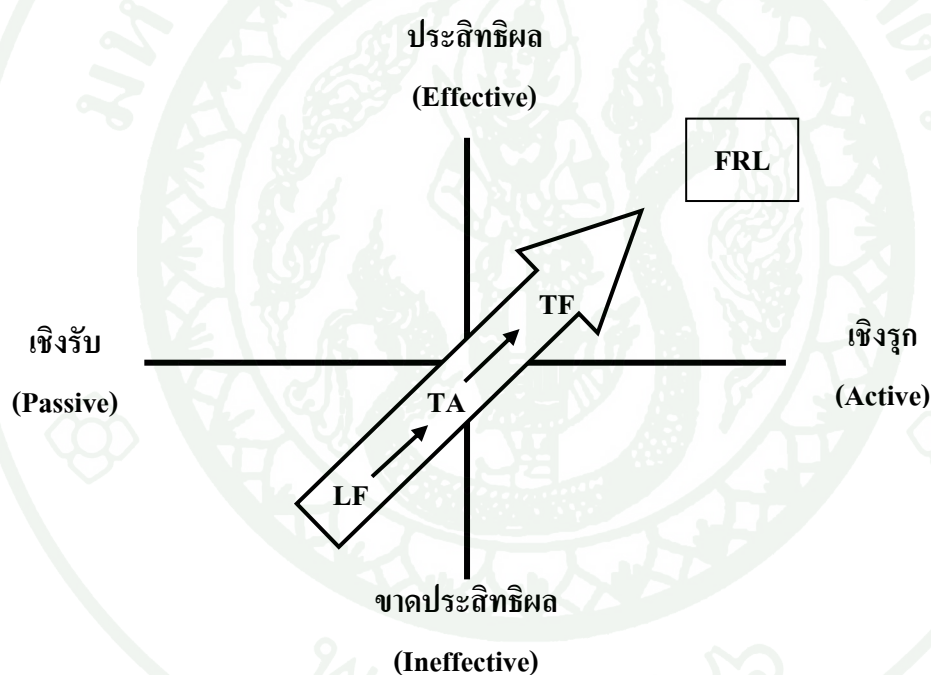
มโนทัศน์ของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)

Bass (1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) นั้น เป็นการผสมผสานกันระหว่างแนวความคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งผู้นำจะต้องขับเคลื่อนผู้ตามให้เกิด เจตคติที่เห็นประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคมเหนือกว่าการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยการสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ผู้ตาม

Bass (1994) และ Avolio (1999) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) นั้น พัฒนารูปร่างบนพื้นฐานของแนวความคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Avolio (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบมาผสมผสานต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ คือ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (non-transactional leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ซึ่งภาวะผู้นำแบบตามสบายนั้นผู้นำหลีกเลี่ยงการตัดสินใจถือเป็นขั้นสุดท้ายต่ำสุดของภาวะผู้นำหรือเรียกว่าเป็นผู้นำแบบตามสบาย (laissez-faire) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นผู้นำจะมีพฤติกรรมการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่เหมาะสม (contingent reward) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกและเชิงรับ (management by exception active & passive) ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นผู้นำมีลักษณะพฤติกรรมที่มีบารมี น่าเชื่อถือ (idealized influence) การคลั่งใจ (inspirational motivation) การกระตุ้นผู้ตาม ให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึง (individualized consideration)

ทีมนักวิชาการจากสำนักงานพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ (office of Professional and organizational development) แห่งมหาวิทยาลัยเนบราสกา ลินคอล์น (University of Nebraska-uncoln) “ภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) นั้น เหมาะสมอย่างยิ่งกับการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่เพียงพอ เพราะว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นบริหารงานเพื่อรักษาสภาพเดิม (quit pro quo) เท่านั้น ผู้ตามมักทำเพื่อประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้รับรางวัล พวกเขาจึงหลีกเลี่ยงความเสี่ยง แทนการบริหารจัดการความเสี่ยง” (<http://www.ianr.unl.edu>) ซึ่งแนวความคิดนี้มีพื้นฐานจากแนวคิดของ Bass and Avolio ซึ่งกล่าวว่า “ภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) นั้น จะต้องนำเอาภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาเชื่อมต่อกันและพัฒนาอย่างเป็นระบบซึ่งแสดงให้เห็นได้จากภาพ

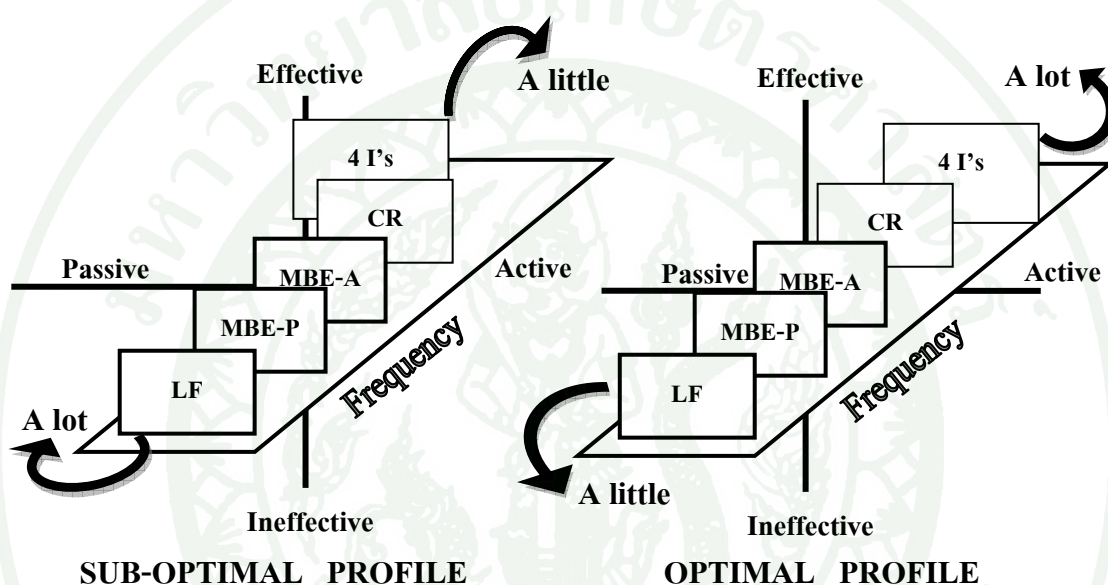


- TF = Transformational Leadership
 TA = Transactional Leaders
 LF = Laissez-Faire Leaders
 FRL = Full Range Leadership

ภาพที่ 13 แสดงกรอบความคิดของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)

จากภาพที่ 13 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) นั้นเป็นการแยกแยะให้เห็นถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ขาดประสิทธิผล โดยผ่านแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

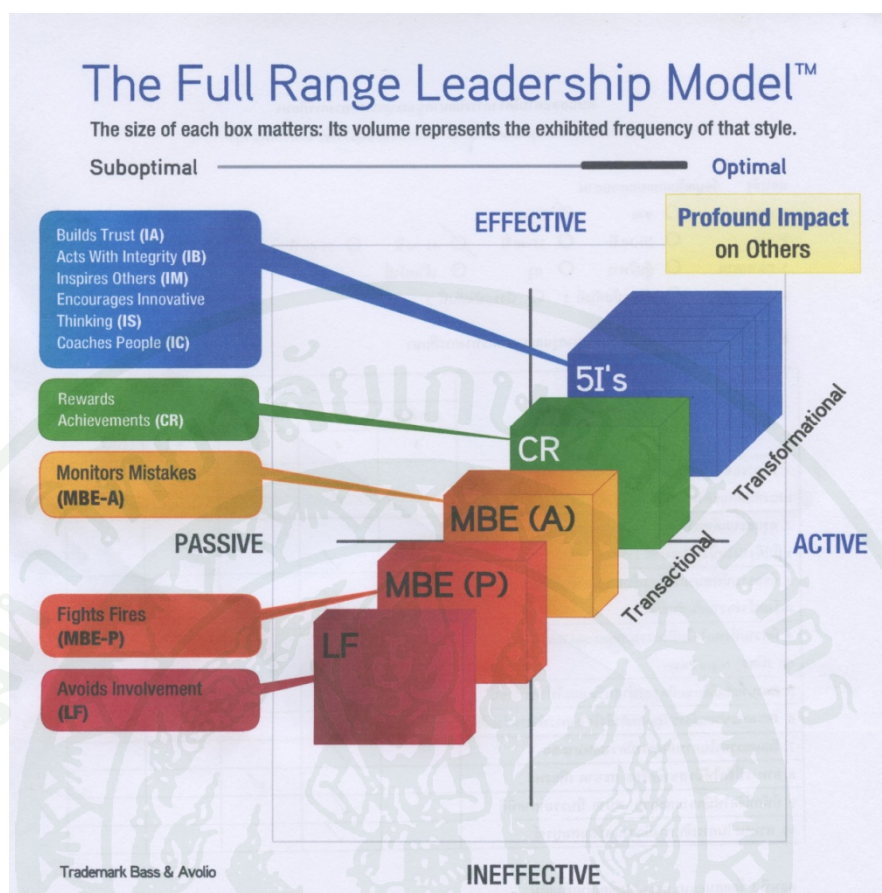
Avolio (1999) ได้นำเสนอภาพเปรียบเทียบแสดงให้เห็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ขาดประสิทธิผล ซึ่งแสดงให้เห็นในภาพ



ภาพที่ 14 แสดงภาพภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและขาดประสิทธิผลของ Avolio

จากภาพที่ 14 แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าถ้าภาวะผู้นำแบบตามสบายและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ก็จะกลายเป็นภาวะผู้นำที่ขาดประสิทธิผล ในขณะเดียวกัน ถ้ามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่า ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนและตามสบาย น้อย ก็จะเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย นั้น เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบตามสบายที่มีพิสัยต่ำ ผ่านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งมีพิสัยกลาง ไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพซึ่งมีพิสัยสูง เพื่อบ่มงู่พิสัยที่สมบูรณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั่นเอง



ภาพที่ 15 รูปแบบของภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)

ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) นั้น มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำอยู่ 3 ส่วน คือ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งแต่ละส่วนมีองค์ประกอบย่อย ซึ่งก็คือว่าองค์ประกอบย่อยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) ซึ่งมีอยู่ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez-faire leadership)

ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยเพียงองค์ประกอบเดียวคือ การบริหารงานแบบตามสบาย

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)

มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- 2.1 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (management-by-exception passive)
- 2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (management-by-exception)
- 2.3 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)

3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)

- 3.1 การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration)
- 3.2 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation)
- 3.3 การคลั่งฝัน (inspirational motivation)
- 3.4 พฤติกรรมที่สร้างศรัทธา (idealized influence behavior)
- 3.5 คุณลักษณะที่สร้างศรัทธา (idealized influence attribute)

จากองค์ประกอบดังกล่าวนี้ ในแต่ละองค์ประกอบมีพฤติกรรมบ่งชี้แตกต่างกันไป จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า แต่ละองค์ประกอบมีพฤติกรรมบ่งชี้ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- 1.1 หาดูไม่พบเมื่อต้องการพบตัว
- 1.2 หลีกเลียงการเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่สำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้น
- 1.3 ชอบหลีกเลียงการตัดสินใจ
- 1.4 ประวิงเวลาในการตอบสนองต่อปัญหาที่เร่งด่วน
- 1.5 ไม่ใส่ใจการร้องขอให้ช่วยเหลือ
- 1.6 หลีกเลียงการแก้ไขปัญหามาจนทำให้ปัญหาเรื้อรัง
- 1.7 ไม่ใส่ใจกับการปฏิบัติงานของผู้ตาม
- 1.8 ไม่สนใจว่าใครจะทำอะไรหรือไม่ทำอะไร

ฯลฯ

จากพฤติกรรมบ่งชี้ดังกล่าวนี้ นักวิชาการบางท่านจึงเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายไม่ใช่ ภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้ไม่น่าจะได้ชื่อว่าผู้นำ เขาไม่ใช่ผู้นำ (non-leadership)

2. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- 2.1 จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหามากกว่าปัญหานั้นจะรุนแรงจริง ๆ
 - 2.2 เป็นผู้ที่รอให้เกิดความผิดพลาดขึ้นก่อนจึงจะเข้าไปแก้ไข
 - 2.3 เป็นผู้ถือคติว่า ถ้าไม่มีความเสียหายเกิดขึ้นก็ยังไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข
 - 2.4 เป็นผู้ที่ล้มเหลวในการแก้ปัญหามาทำให้ปัญหานั้นรุนแรงขึ้น
- ฯลฯ

จากพฤติกรรมบ่งชี้ของการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับนั้น พอสรุปเป็นคำสำคัญได้ว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า “ถ้ายังไม่พัง ฉันก็จะยังไม่ซ่อม” (If it didn't broke, don't fix it)

3. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- 3.1 เน้นใส่ใจกับการละเมิดกฎระเบียบ ความผิดพลาด ข้อยกเว้น ความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ตาม
- 3.2 เป็นผู้ที่เอาใจใส่อย่างมากในการจัดการกับปัญหาความผิดพลาดการร้องทุกข์ และความล้มเหลวของหน่วยงาน
- 3.3 เป็นผู้ที่ยึดติดตามความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมด
- 3.4 เป็นผู้ที่ยกย่องผู้ตามสนใจความล้มเหลว เพื่อแก้ไขปรับปรุงไปสู่มาตรฐาน

ฯลฯ

จากพฤติกรรมบ่งชี้ของการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกนั้น พอสรุปเป็นคำสำคัญได้ว่า “เป็นการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน คอยควบคุมกฎระเบียบ”

4. การให้รางวัลตามสถานการณ์ มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- 4.1 เป็นผู้ที่ยกย่องช่วยเหลือผู้ตาม เมื่อผู้ตามมีความพยายามในการปฏิบัติงาน
- 4.2 เป็นผู้ที่ชอบพูดตรงไปตรงมาว่าใครควรรับผิดชอบต่อเป้าหมายใด
- 4.3 เป็นผู้ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ถ้าผู้ตามทำตามที่คุณคาดหวัง ได้สำเร็จแล้วจะได้อะไรเป็นสิ่งตอบแทน
- 4.4 เป็นผู้ที่แสดงความพอใจเมื่อผู้ตามประสบความสำเร็จตามที่ผู้นำคาดหวัง
- ฯลฯ

จากพฤติกรรมบ่งชี้ของการให้รางวัลตามสถานการณ์นั้น พอสรุปพฤติกรรมเป็นคำสำคัญได้ว่า “ถ้าผู้ตามทำงานประสบความสำเร็จก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน”

5. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- 5.1 เป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสอนและแนะนำการทำงานให้แก่ผู้ตาม
- 5.2 เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณนำใจความสนใจเขามากกว่าการเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น
- 5.3 เป็นผู้ที่เข้าใจว่า ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน
- 5.4 เป็นผู้ที่ยกย่องผู้ตามพัฒนาจุดแข็งของตนเอง

5.5 เป็นผู้ที่ทำให้การเอาใจใส่และส่งเสริมพัฒนาตนเองของผู้ตาม

5.6 เป็นผู้ฟังที่ดี

5.7 เป็นผู้ที่สนใจเจตนารมณ์ที่ดีของผู้ตาม

ฯลฯ

จากพฤติกรรมบ่งชี้ของการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลนั้น พอจะสรุปเป็นคำสำคัญได้ว่า เป็นการสอนแนะและพัฒนาผู้ตาม” (coaching and development)

6. กระตุ้นให้ใช้ปัญญา มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

6.1 เป็นผู้ที่ย่อยตรวจสอบข้อมูลสำคัญ ว่าอะไรมีความเหมาะสม

6.2 เป็นผู้ที่แสวงหาแนวความคิดหรือมุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาให้แก่

ผู้ตาม

6.3 เป็นผู้ที่มีมุมมองหลากหลายในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

6.4 เป็นผู้ที่แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการแสวงหาหนทางการทำงานที่มอบหมายให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย

6.5 เป็นผู้ที่ยกกระตุ้นให้ผู้ตามไม่ยึดติดอยู่กับวิธีการทำงานแบบดั้งเดิม

6.6 เป็นผู้ที่ยกส่งเสริมให้ผู้ตามคิดใหม่ ทำใหม่

6.7 เป็นผู้ที่ชอบสื่อสารกับผู้ตามในลักษณะ ถ้า....แล้ว จะเกิดอะไรขึ้น (if...then)

ฯลฯ

จากพฤติกรรมบ่งชี้ของการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา พอสรุปเป็นคำสำคัญได้คือ “การกระตุ้นให้ผู้ตามไม่ยึดติดความคิดแบบเดิม การกระทำแบบเดิม แต่ให้คิดใหม่ ทำใหม่ (stimulating others)”

7. การคลbanksดาลใจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- 7.1 เป็นผู้ที่ชอบพูดถึงอนาคตในแง่ดี
 - 7.2 เป็นผู้ที่มีมุ่งมั่นกระตือรือร้นในการพูดถึงความสำเร็จที่ต้องการ
 - 7.3 เป็นผู้ที่ชอบแสดงวิสัยทัศน์และภาพอนาคตที่ชัดเจน
 - 7.4 เป็นผู้ที่แสดงความเชื่อมั่นว่าจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
 - 7.5 เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน ในการทำงาน
- ฯลฯ

จากพฤติกรรมบ่งชี้ของการคลbanksดาลใจ พอสรุปเป็นคำสำคัญได้ คือ “การมีพฤติกรรมที่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่เกิดจากภายใน ในการปฏิบัติงาน (inspiring others)”

8. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- 8.1 เป็นผู้ที่ชอบพูดเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญ
 - 8.2 เป็นผู้ที่ชี้แจงความสำคัญของการมีสำนึกที่เข้มแข็งในเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
 - 8.3 เป็นผู้ที่คำนึงถึงผลด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ
 - 8.4 เป็นผู้ที่ทำให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการมีจิตสำนึกในพันธกิจร่วมกัน
- ฯลฯ

จากพฤติกรรมบ่งชี้ของพฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี พอสรุปเป็นคำสำคัญได้คือ “การแสดงความเชื่อมั่นในการกระทำและเป้าหมาย ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จของกลุ่มได้”

9. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- 9.1 เป็นผู้ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
- 9.2 เป็นผู้ที่ยึดมั่นยอมรับนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ

- 9.3 เป็นผู้มีพลังอำนาจ แสดงความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 9.4 เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อเข้าไปเกี่ยวข้อง
 - 9.5 เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามเชื่อว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้
- ฯลฯ

จากพฤติกรรมบ่งชี้ด้านคุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มี พอสรุปเป็นคำสำคัญได้ว่า “ทำให้ผู้ตามยอมรับนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อถือ” (respect, trust and faith)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) นั้นสามารถสำรวจได้ด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ) ซึ่งสร้างและพัฒนาขึ้นโดย Bass and Avolio การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) จึงต้องใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยเป็นเครื่องมือ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

ความหมายของผู้บริหาร

ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา คือบุคคล ที่ถือคุณเจตน์สำคัญในการผลิตผล เป็นบุคคลที่มีความรู้สึกลู่เสมอว่าเขามีความสำคัญรับผิดชอบมากกว่ามีอำนาจหน้าที่ที่เขาเป็นอยู่ (Haller Gillmer, 1959)

ผู้บริหารคือ ผู้ได้รับแต่งตั้งมอบหมายโดยมีผู้มีอำนาจชอบธรรมหรือโดยกฎหมาย ให้มีหน้าที่นำคนอื่น คือมอบหมายให้มีความสั่งการบังคับบัญชาให้เป็นไปตามต้องการของตนหรือขององค์กร

หน้าที่และการบริหารงานของสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษา

สถานศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษา ฝึกอบรม และส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามนโยบายของ

รัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวให้สถานศึกษาดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดการศึกษาให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สถานประกอบการ และการประกอบอาชีพอิสระ เพื่อการดำรงชีวิต ตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม ท้องถิ่น วัฒนธรรมเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริงตามความพร้อม และศักยภาพของสถานศึกษา
2. จัดการศึกษาโดยประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาที่อยู่ภายในจังหวัดนั้น ทั้งในด้านการจัดการวิชาการ การใช้บุคลากรและทรัพยากรร่วมกัน
3. จัดการศึกษาโดยมีการระดมทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพย์สิน และบุคลากร ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น รวมทั้งความร่วมมือในการจัดกิจกรรมและการจัดหาทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษา
4. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็นผู้มีสมรรถนะทางวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพ เป็นพลเมืองดีของสังคม มีความสามารถในการคิด เรียนรู้ วางแผนและพัฒนาตนเอง
5. เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชนและท้องถิ่น
6. วิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม
7. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ส่งเสริมการกีฬา พละนาฏย และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
8. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเชิงธุรกิจ การรับงานการค้า และการรับจัดทำรับบริการ รับจ้างผลิตเพื่อจำหน่ายที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา

ผู้อำนวยการวิทยาลัยเป็นผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษา มีหน้าที่ และความรับผิดชอบ บังคับบัญชาบุคลากรในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติดังนี้คือ

1. บังคับบัญชาบุคลากรในสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
2. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา
3. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผลประเมินผล
4. ส่งเสริมและจัดการศึกษา ฝึกอบรมให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในระบบ นอก ระบบ และตามอัธยาศัย
5. จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา
6. บริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน
7. วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัย การรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และร้องทุกข์
8. จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

9. ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

10. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชน

11. จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา

12. จัดระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

13. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญา ในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ ตามที่ได้รับมอบอำนาจ

14. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และที่ได้รับมอบหมาย

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการ ให้ความหมายของรูปแบบได้หลายลักษณะ ดังนี้

สวัสดิ์ สุคนธรังสี (2520) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่า หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้น เพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง

อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า โมเดล หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้นโมเดลจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์หรือเชิงเหตุและผล

ทิสนา แคมมณี (2545) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่า เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบายเป็นแผนผัง ไต่อะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

Wilber (1968) กล่าวว่า รูปแบบการสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (rationale) ของระบบรูปนัย (formal system) และถ้ามีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจัดของนิยาม ความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Good (1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกัน เป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Smith *et al.* (1980) ได้ให้ความหมายของแบบจำลองว่า หมายถึง การย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลง เพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรม ต่าง ๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น แบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่เป็นตัวแทน ของความจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Stoner and Wankel (1986) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

Keeves (1988) กล่าวว่า รูปแบบ คือ การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

Daft (1992) กล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์การ

จากการศึกษาความหมายของรูปแบบสามารถสรุปได้ รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองปรากฏการณ์ที่เป็นความจริงเพื่อแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด เพื่อนำความเข้าใจความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์นั้นได้ง่ายขึ้น

ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการจำแนกประเภทของรูปแบบไว้หลายแนวทาง คือ

Smith *et al.* (1980.) จำแนกประเภทรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (physical model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้นแบบจำลองชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (symbolic model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (verbal model) หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ (qualitative model) รูปแบบชนิดนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปฏิกิริยธรรมดา ในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Joyce and Well (1985) ได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลักและได้แบ่งรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. informational-processing model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. personal model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง(reality)ทั้งหลาย
3. social interaction model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม
4. behavior model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

Keeves (1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 4 แบบ โดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะการเขียนรูปแบบดังนี้

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (analog model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อยสองสิ่งขึ้นไปในลักษณะรูปธรรม เพื่อให้อธิบายสร้างความเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์
2. รูปแบบเชิงภาษา (semantic model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางการใช้ภาษาด้วยการพูดและการเขียน เพื่อใช้อธิบายโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ต่าง ๆ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (mathematic model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางสมการ หรือหลักสูตรทางคณิตศาสตร์ เพื่อเป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว รูปแบบลักษณะนี้นิยม ใช้ในด้านจิตวิทยา และทางด้านการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (causal model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์หรือปัญหาใดๆ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์วิถีเส้นทางจะช่วยให้เข้าใจและสามารถศึกษารูปแบบเชิงภาษา ที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ดี รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในการศึกษา

องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบนั้นๆ Keeves (1988) ได้กล่าวว่ารูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้
2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์/เรื่องนั้นได้
3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (imagination) ความคิดรวบยอด (concept) และความสัมพันธ์ (interrelation) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้
4. รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (structural relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (associative relationship)

โดยสรุปของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัยพบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะต้องมีองค์ประกอบใดบ้าง จำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้รูปแบบจะต้องมีตัวแปรผันครบ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน และความสัมพันธ์

เหล่านั้นสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบนั้นโดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้ และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

คุณลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจึงควรมีลักษณะดังที่ คาพาโอะ มียากาวะ กล่าวไว้ว่า

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

การใช้รูปแบบ (Model) เพื่อเป็นกลไกที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์ หรือใช้รูปแบบเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาค้นคว้าและการวิจัย มีความนิยม กันมาก ซึ่งรูปแบบดังกล่าวต้องเป็นแนวคิดที่มีทฤษฎี หลักการ หรือเหตุผลต่าง ๆ สนับสนุน และเป็นหลักเพื่อการเปรียบเทียบกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบ ที่กำหนดในรูแบบดังกล่าว ต้องแสดงความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไร มีความคล้ายคลึง หรือส่วนแตกต่างไปจากแนวคิดในรูแบบ มากน้อยอย่างไร มีความหมายอย่างไร เพราะรูปแบบมิได้มุ่งเฉพาะการศึกษาว่า อะไรเป็นอะไร แต่มุ่งหมายให้นำเอาผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทันทีหรืออนาคตได้ และจากการศึกษากรณีตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัยพบว่า ได้ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่าองค์ประกอบของ

จากรูปแบบมีองค์ประกอบ 2 ประการ ในองค์ประกอบแรก คือ สถาบัน (institution) บทบาท (Role) และความคาดหวัง (expectation) getzels รวมเรียกว่าสังคมมิติ (homothetic dimension) ส่วนองค์ประกอบที่สอง คือ บุคคล (individual) บุคลิกภาพ (personality) ความต้องการ (need disposition) รวมเรียกว่าบุคคลมิติ (idiographic dimension) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสองถ้าเขียนเป็นรูปแบบ (model) ก็จะแสดงได้ตามแผนภูมิข้างต้น จากรูปแบบจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันทั้งหมดหรือมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (interaction) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสองจะเกิดเป็นสิ่งที่เรียกว่า พฤติกรรมทางสังคม หรือพฤติกรรมที่เราสังเกตเห็นได้ (observed behavior) อันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในหน่วยงาน หรือสถาบัน

การประเมินรูปแบบ

การประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบก็มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการตรวจสอบรูปแบบนั้นๆ ว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพียงตรง เชื่อถือได้เพียงใด โดยปกติแล้ว การวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมมักจะประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการประเมินรูปแบบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นๆ และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Medusa Screven and Stuffiebeam, 1983) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ
2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ เป็นลักษณะการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1. การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะ ในประเด็นที่ ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจาก แบบการวิจารณ์งานศิลปะ ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็น ผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษา ซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือ ว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์ มาจากประสบการณ์ของ ผู้ทรงคุณวุฒินั้นๆ

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตาม ความต้องการและความถนัดของแต่ละคน ตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญ การบ่งชี้ข้อมูล ที่ ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล และวิธีการนำเสนอ

การพัฒนาภาวะผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลชั้นผู้นำในองค์กร มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิด กระบวนการ ขั้นตอนในการพัฒนาต่าง ๆ ดังนี้

Dessler (2002) กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวมประกอบด้วยขั้นตอน สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วย

1. การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงาน มีผลผลิตสูง

2. การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคลากรต้องมี

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนดำเนินการ

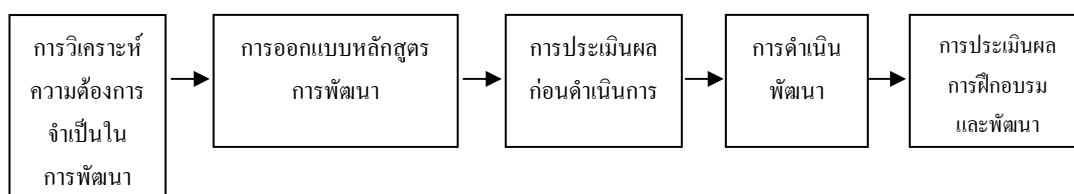
เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรม การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งาน มุ่งสู่ความสำเร็จ ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้/พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

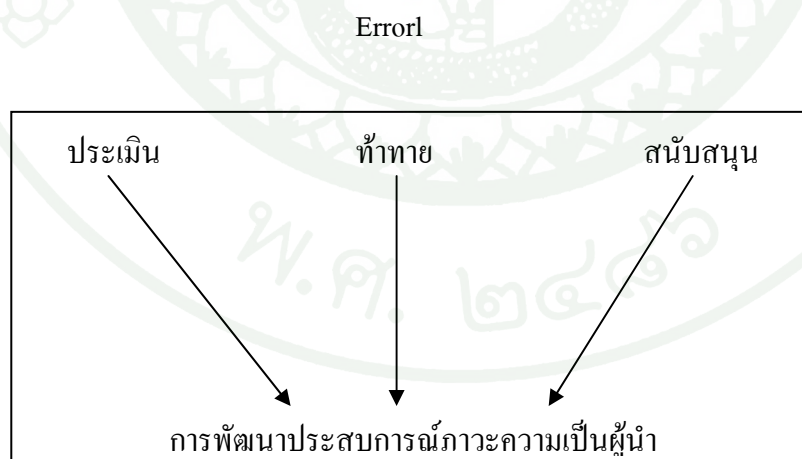


ภาพที่ 17 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของ Dessler

ที่มา: Dessler (2002)

MoCauley et al. (1998) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำคือ ประการแรก การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ประการสุดท้าย อยู่บนพื้นฐาน ความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ที่เชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวแผนภูมิที่รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แสดงถึงการพัฒนาประสบการณ์ของภาวะผู้นำ



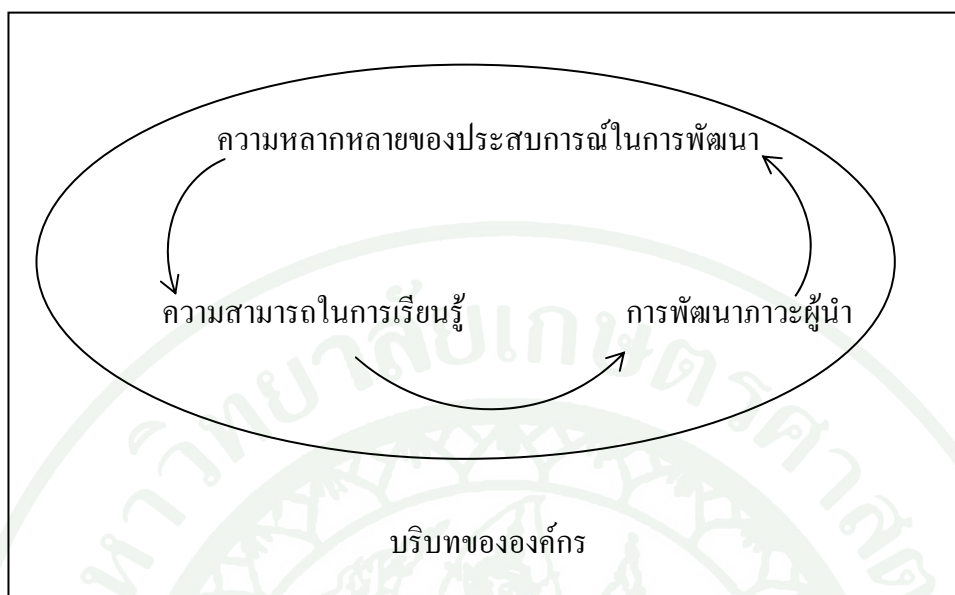
ภาพที่ 18 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (การพัฒนาประสบการณ์ของภาวะความเป็นผู้นำ)

ที่มา: McCauley, Moxley and Veisor (1998: 6)

จากภาพที่ 18 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในส่วนการพัฒนาประสบการณ์ของภาวะความเป็นผู้นำประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การประเมิน (assessment) ความท้าทาย (challenge) และการสนับสนุน (support) มีส่วนช่วยให้ประสบการณ์ในการพัฒนา มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การประเมิน (assessment) มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้บุคคลเข้าใจสภาพที่ตนเป็นอยู่ ด้วยข้อมูลจากการประเมินที่จะทำให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตน ช่วยให้เกิดความตระหนักในตัวเองว่าต้องมีการเรียนรู้ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงอย่างไร
2. ความท้าทาย (challenge) จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสวงหาทักษะ ช่วยให้ผู้พัฒนาความคิดและการปฏิบัติ ซึ่งบุคคลจะต้องเรียนรู้บทเรียนต่าง ๆ จากประสบการณ์ต่างกัน
3. การสนับสนุน (support) จะทำให้บุคคลรับรู้ว่าการเรียนรู้และการเติบโตของบุคคลมีคุณค่าอีกทั้งช่วยให้บุคคลสามารถอยู่กับการต่อสู้ดิ้นรนและอดทนต่อความเจ็บปวดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

ส่วนรูปแบบของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยขั้นตอนที่ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างความหลากหลายของการพัฒนาประสบการณ์ภาวะความเป็นผู้นำและความสามารถในการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (กระบวนการของการพัฒนา)

ที่มา: McCauley, Moxley and Velsor (1998: 6)

จากภาพที่ 19 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านกระบวนการของการพัฒนามีองค์ประกอบสำคัญคือ ความหลากหลายของประสบการณ์ในการพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้นและในทำนองเดียวกันเมื่อมีการขยายการเรียนรู้ประสบการณ์ในการพัฒนาที่จะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะเดียวกันภายใต้บริบทที่สิ่งแวดล้อมองค์กรยอมมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาด้วย ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร วัฒนธรรม ระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ ย่อมมีส่วนในการกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำ

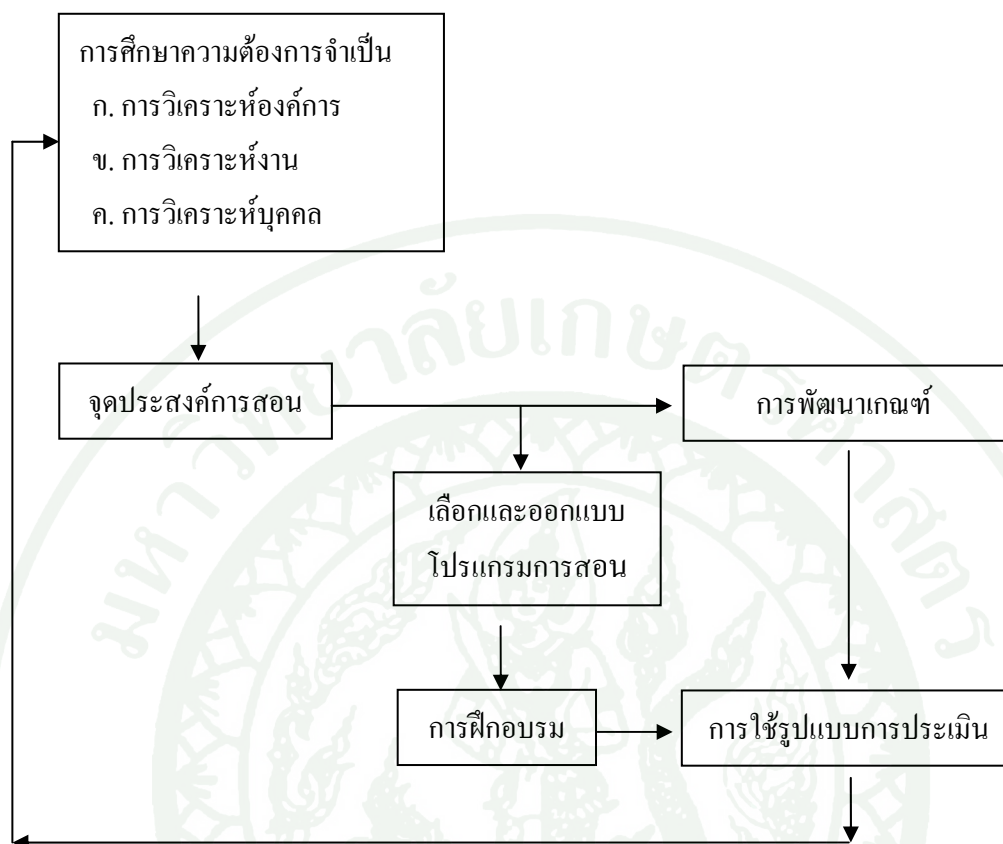
James (1996) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 มิติ โดยมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำในลักษณะองค์รวม ประกอบด้วยการพัฒนาบุคคลในด้านการงาน ด้านภาวะผู้นำ และด้านส่วนตัว คือ

1. ด้านงาน (Business) สามารถพัฒนาโดยให้อำนาจทางการบริหารเพื่อทำงานที่ท้าทาย เปิดโอกาสให้สร้างสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร นำองค์กรเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์นวัตกรรม หรือนำองค์กรไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้

2. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญคือ ความสามารถและคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อให้บุคคลได้ผสมผสานและแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำอย่างแท้จริง

3. ด้านส่วนตัว (Personal) เป็นความเชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีชีวิตส่วนตัวที่สมบูรณ์ มิตินี้จึงเน้นการให้บุคคลพัฒนาและเข้าใจตนเอง ถึงวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความสามารถพิเศษ รวมถึงการประสานเป้าหมาย กับชีวิตส่วนตัว ประเด็นการพัฒนาควรประกอบด้วยเรื่องความซื่อสัตย์ตามแต่ศัลปะ ความเมตตากรุณา และการจิตใจที่พร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลา องค์ประกอบทั้ง 3 มิตินี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เท่า ๆ กัน บุคคลที่เป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม มิใช่คนที่เก่งงานอย่างเดียว ควรมีทักษะด้านส่วนตัวที่สมบูรณ์ประกอบด้วย

Goldstein (1993 cited in Milkovich and Boudreau, 1994) กล่าวถึงรูปแบบระบบของการฝึกอบรมและการพัฒนา (A General Systems Model of Training and Development) ประกอบด้วย การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น การฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินผลการบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม โดยสรุปรูปแบบการดำเนินงานดังแสดงในภาพที่ 20

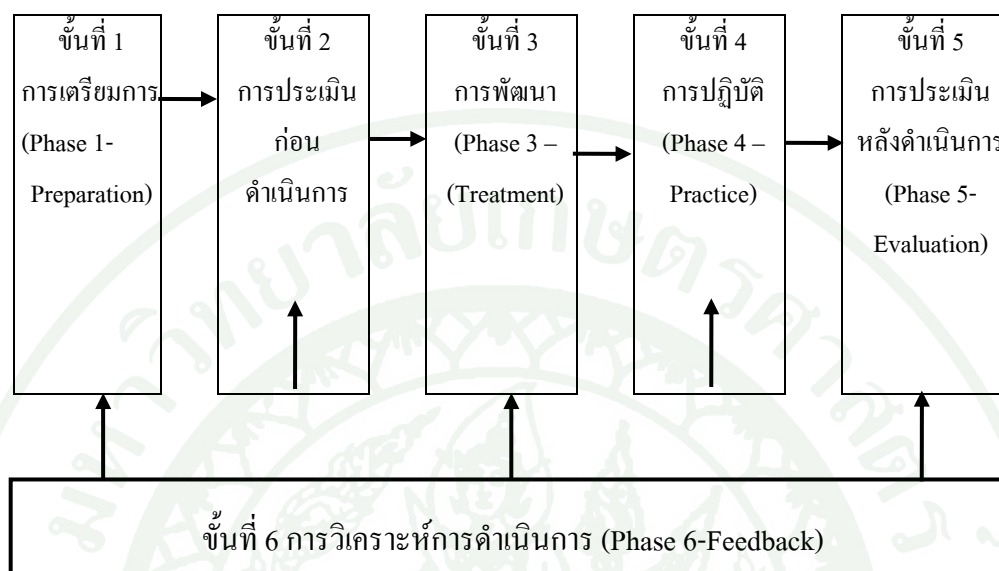


ภาพที่ 20 รูปแบบระบบของการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Goldstein
การศึกษาความต้องการจำเป็น การฝึกอบรมและการพัฒนาการประเมินผล

ที่มา: Mikovics and Boudreau (1994)

The Trainer's Library (1988 อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย 64: 139-140) ได้เสนอกรอบแนวคิดหลักในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการเตรียมการ ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นการพัฒนา ขั้นปฏิบัติ ขั้นประเมินผลหลังการดำเนินการ และขั้นการวิเคราะห์การดำเนินการ โดยมีหลักการและแนวคิดในการสร้างแบบจำลองประกอบด้วย การกำหนดลำดับและจำนวนขั้นตอนในโครงสร้างรูปแบบ โดยที่ความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนในองค์ประกอบของรูปแบบจะต้องเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล โครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถบูรณาการและนำเสนอรูปแบบการดำเนินการได้ในรูปแบบของโครงการหลักสูตรและรายละเอียดของหลักสูตรและในแต่ละขั้นตอนของ

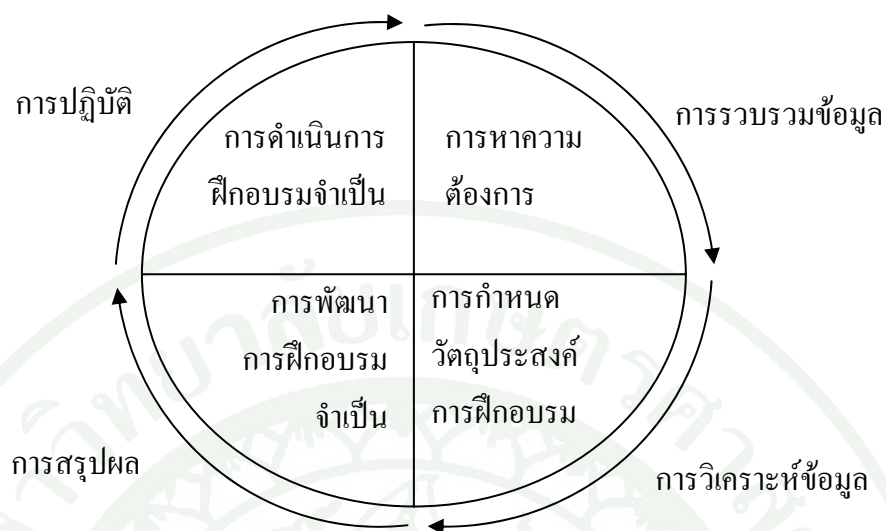
องค์ประกอบของรูปแบบและในแต่ละองค์ประกอบย่อยของรูปแบบต้องสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตร ได้อย่างอิสระ ดังแสดงในภาพที่ 21



ภาพที่ 21 แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer's Library
ที่มา: The Trainer's Library (1988 อ้างใน วิเชียร ชิวพิมาย, 2539)

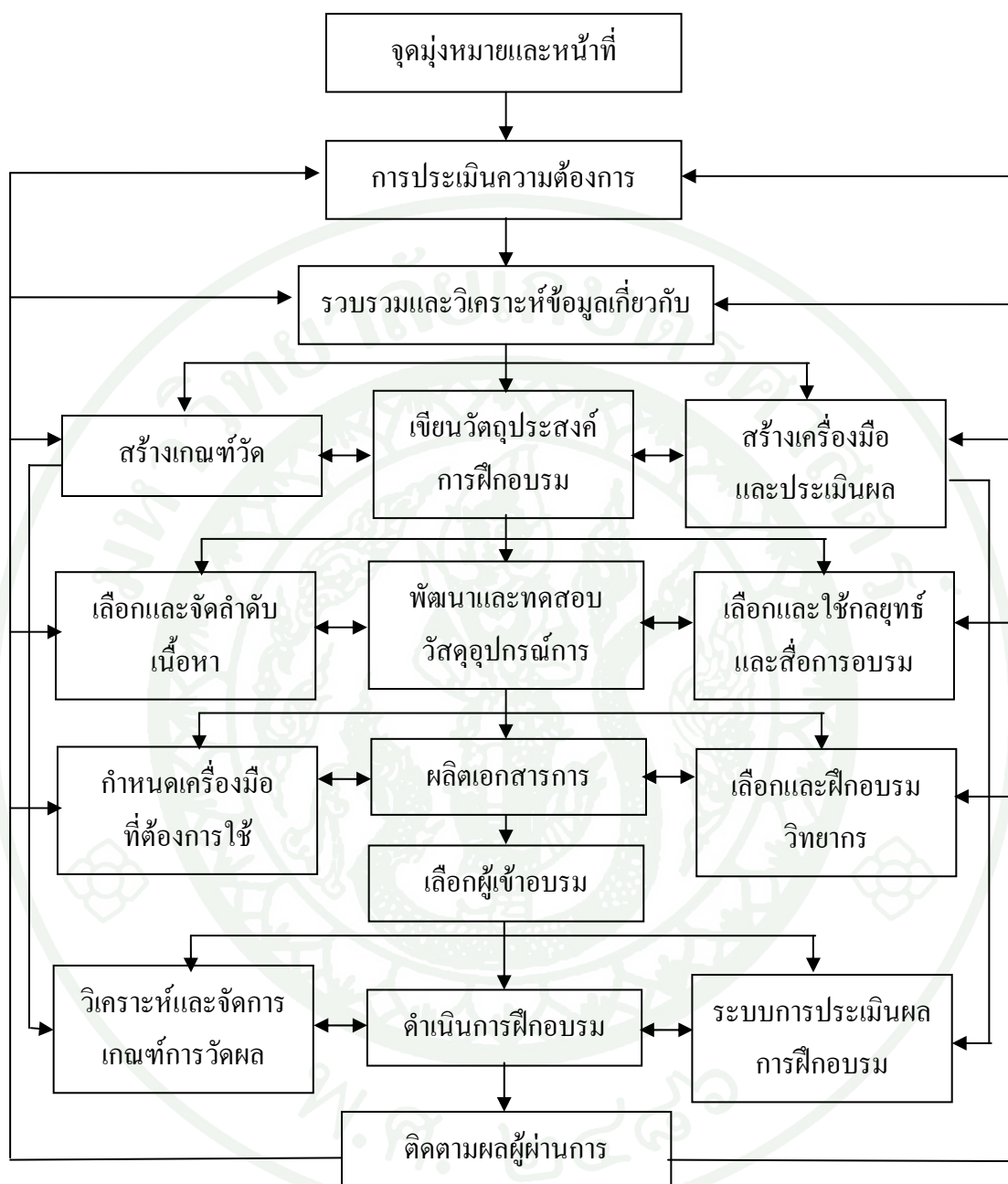
Rogoff (1987) ได้เสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบวงล้อการฝึกอบรมดังแสดงในภาพที่ 22 ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนหนึ่งเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไรและทำไม เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นในการหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ข้อมูลบุคลากร ลักษณะการทำงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
3. การสรุปผล เป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร สร้างอุปกรณ์การฝึกอบรมการเลือกเทคนิคการฝึกอบรม และการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม
4. การปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผลการฝึกอบรม



ภาพที่ 22 ระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อตามแนวคิดของ Rogoff
ที่มา: Rogoff (1986: 14-19)

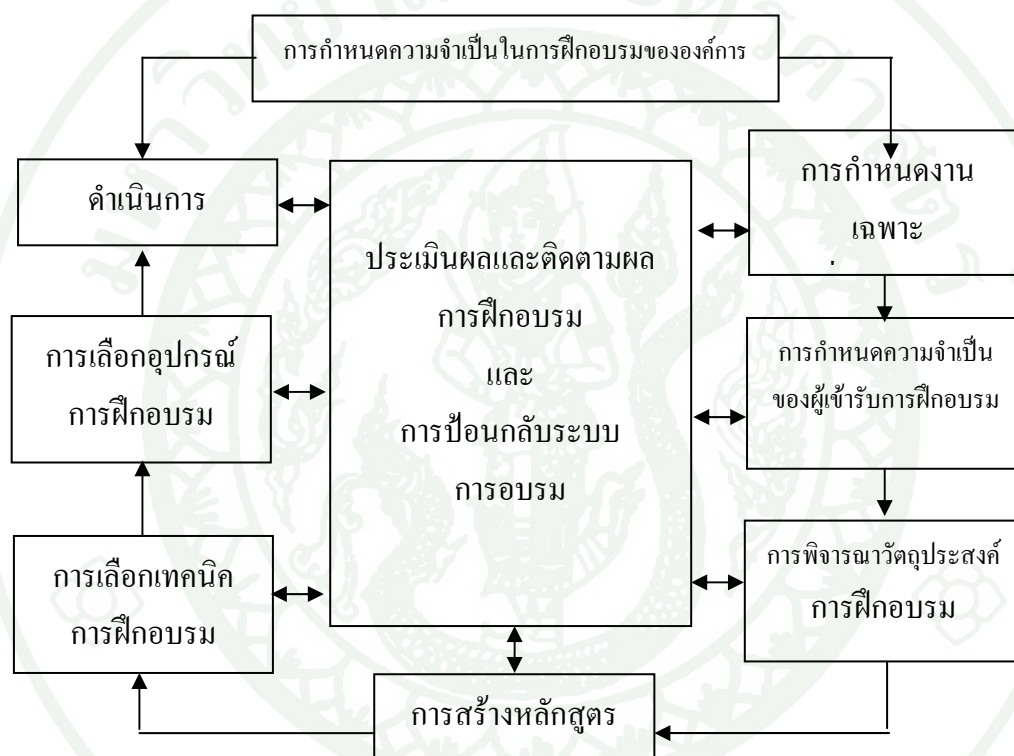
Tracey (1984) ได้เสนอรูปแบบผังงานของระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา (Flow-chart model of a 16-step training and development system) โดยแสดงให้เห็นขั้นตอนของการฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งมี 16 ขั้นตอน และแสดงการไหลเวียนของข้อมูลและความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน ดังแสดงให้เห็นในแผนภูมิ



ภาพที่ 23 การออกแบบระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Tracey

ที่มา: Tracey (1984: 42)

Nadler (1982) ได้นำเสนอแบบจำลองระบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่เรียกว่า The Critical Events Model โดยกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วยกิจกรรม 9 ขั้นตอน คือ การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องการปฏิบัติ การกำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การพิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม การเลือกอุปกรณ์ การฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม และการป้อนกลับระบบการฝึกอบรม ดังแผนภูมิ



ภาพที่ 24 ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาแบบ The Critical Events Model ตามแนวคิดของ

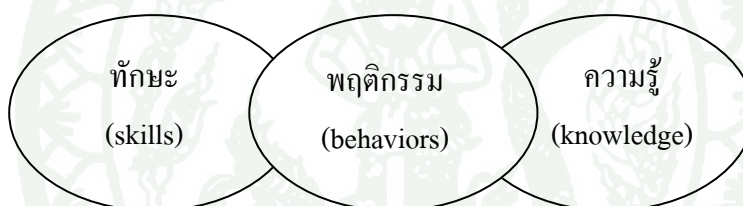
Nadler

ที่มา: Nadler (1982: 11-13)

องค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบเพื่อพัฒนาภาวะนำ

สมาน อัสวฤติ กล่าวไว้ว่า มีผู้เสนอความคิดเห็นว่าการศึกษาดูอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่า ไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่า รูปแบบนั้นจะต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา

ศูนย์ภาวะผู้นำ (the leadership center, 2000) ได้นำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำที่เรียกว่า รูปแบบที่มีสมรรถภาพ (the competency model) ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ (knowledge) ด้านทักษะ (skills) และด้านพฤติกรรม (baviors) ซึ่งการจะพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถนั้นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบเหล่านี้อยู่เป็นหลัก



ภาพที่ 25 แสดงรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีสมรรถภาพ (the competency model)

Koestenbaum (2000) ได้นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่เรียกว่า “leadership diamond model” ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้านด้วยกันคือ ด้านจริยธรรม (ethics) ด้านวิสัยทัศน์ (vision) ด้านความกล้าหาญ (courage) และด้านความเป็นจริง (reality) ซึ่งทั้ง 4 ด้านนี้จะทำให้เกิดผู้นำที่มีความยิ่งใหญ่ (greatness)



ภาพที่ 26 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำ leadership diamond model

Augsburg College (2000) Online ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (Augsburg leadership development model) ของเขาว่า เป้าหมายของ การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมี 3 ประการ ดังนี้

1. คลบ้นดาลใจให้เกิดความร่วมมือในกลุ่มผู้ร่วมงานในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ส่งเสริมผลผลิตทั้งภายใน และภายนอกองค์กร
3. ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งตัวบุคคล และองค์กร

ในการจะพัฒนาไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้นั้นจะต้องพัฒนาคุณลักษณะ 3 ประการต่อไปนี้ให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ผู้นำ

1. สำนักของวิสัยทัศน์ (sense of vision)
 - 1.1 มีจริยธรรม (ethical)
 - 1.2 มีการสร้างสรรค์ (creative)

2. การกำหนดทิศทางการปฏิบัติ (orientation toward action)

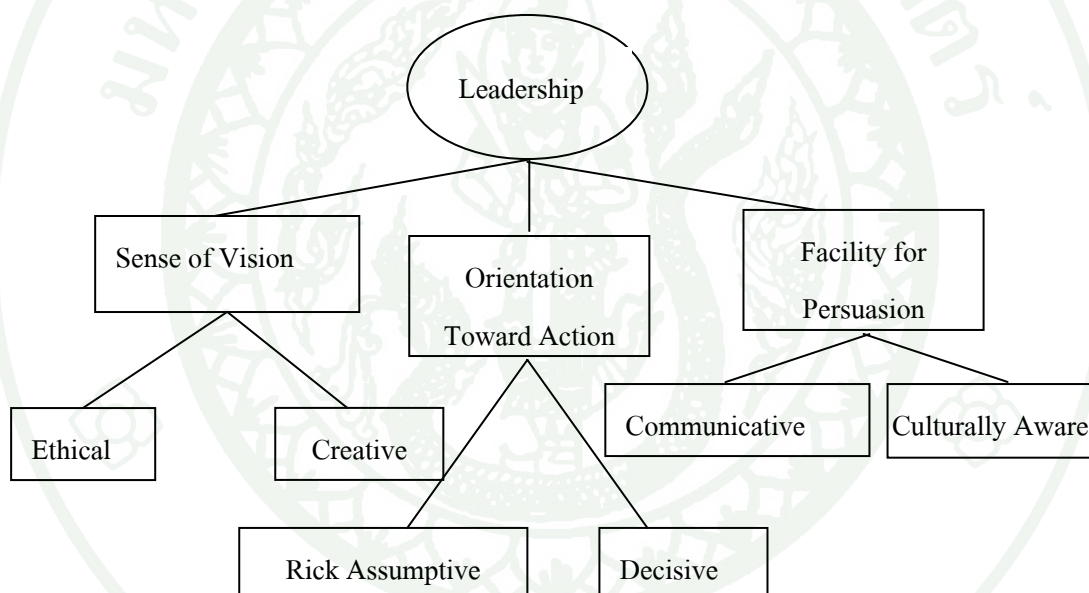
2.1 สันนิษฐานความเสี่ยง (risk assumptive)

2.2 การตัดสินใจที่แน่วแน่ (decisive)

3. ความสามารถในการชักชวน (facility for persuasion)

3.1 การสื่อสาร (communicative)

3.2 ตระหนักในวัฒนธรรม (culturally)



ภาพที่ 27 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ Augsburg College

Kouzes and Posner (2001) จากสมาคมภาวะผู้นำสากล (international leadership associates: ILA) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ผู้นำสามารถนำไปพัฒนาตัวเองได้ทุกวัน ปีต่อปี ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเขานั้นต้องฝึกฝนให้เกิดคุณสมบัติ 5 ประการต่อไปนี้กับตนเอง

1. การท้าทายกระบวนการ (challenging the process)

- 1.1 ค้นหาโอกาสใหม่ๆ ที่ท้าทายสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ
- 1.2 มีการทดลอง บริหารความเสี่ยง และเรียนรู้จากความผิดพลาด

2. คลบั่นดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (inspiring a shared vision)

- 2.1 ตระหนักถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต
- 2.2 สร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับค่านิยม ความคาดหวัง ความสนใจ และความใฝ่ฝันของผู้ตาม

3. สนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติ (enabling others to act)

- 3.1 ส่งเสริมความเข้มแข็งของผู้ตามโดยร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมของผู้ตาม
- 3.2 ส่งเสริมความร่วมมือมุ่งสู่เป้าหมาย และสร้างความไว้วางใจ

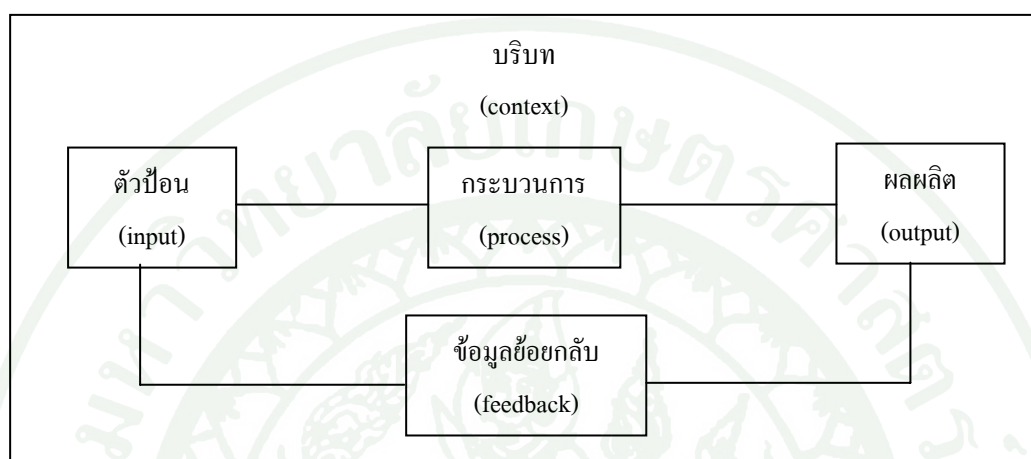
4. สร้างวิถีทางต้นแบบ (modeling the way)

- 4.1 ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในงานที่ง่าย เพื่อสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นผูกพัน
- 4.2 สร้างตัวอย่างสำหรับผู้ตามเพื่อใช้เป็นแนวทางมุ่งสู่ความสำเร็จ

5. ส่งเสริมกำลังใจ (encouraging the heart)

- 5.1 จงระลึกไว้เสมอว่าผู้ตามแต่ละคนนั้นมีความเสียสละเพื่อความสำเร็จของทุกโครงการได้
- 5.2 มีการเฉลิมฉลองเมื่องานประสบความสำเร็จ

Bertalanffy (n.d. อ้างใน นิพนธ์ กินาวงศ์, 2542) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบที่สำคัญคือ ตัวป้อน (Input) กระบวนการแปรรูป (process) ผลผลิต (output) รวมทั้งผลย้อนกลับ (feedback) และสภาพแวดล้อม (environment) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้าง รูปแบบได้



ภาพที่ 28 แสดงองค์ประกอบของรูปแบบเชิงระบบ
ที่มา: Bertalanffy (n.d. อ้างใน นิพนธ์ กินาวงศ์, 2542)

โดยสรุปแล้ว ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่ามีส่วนประกอบใดบ้าง จำนวนเท่าไร มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เราากำลังจะศึกษา หรือออกแบบแนวคิด ทฤษฎี หลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

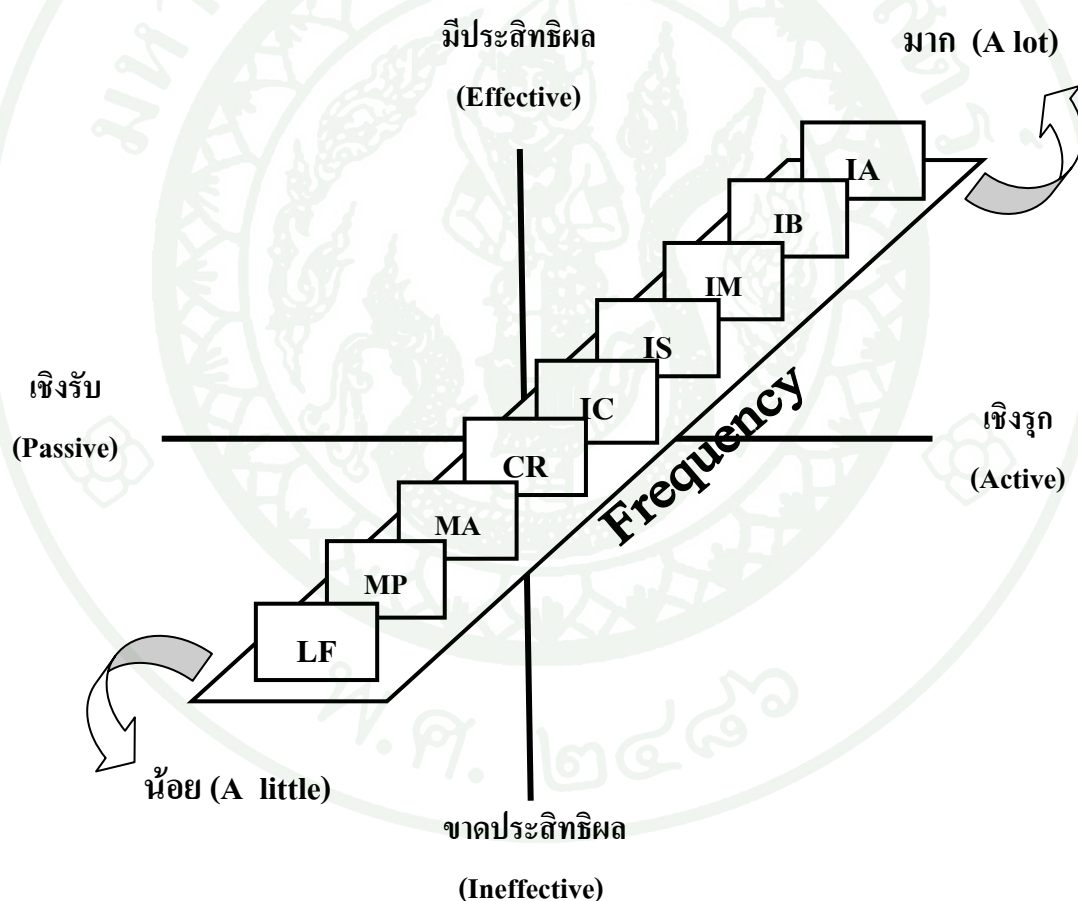
รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำกลุ่มต่าง ๆ จะพบว่า ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นแยกเป็น 2 แนว ดังนี้

1. ความเชื่อพื้นฐานที่มีสมมุติฐานว่า ภาวะผู้นำนั้นมีในตัวบุคคลมาโดยกำเนิด (Born to Be) เช่น ทฤษฎีที่เรื่องคุณลักษณะ (traits theories) เป็นต้น
2. ความเชื่อพื้นฐานที่มีสมมุติฐานว่า ภาวะผู้นำนั้นสามารถสร้างให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral theories) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ (transactional and transformational leadership) เป็นต้น

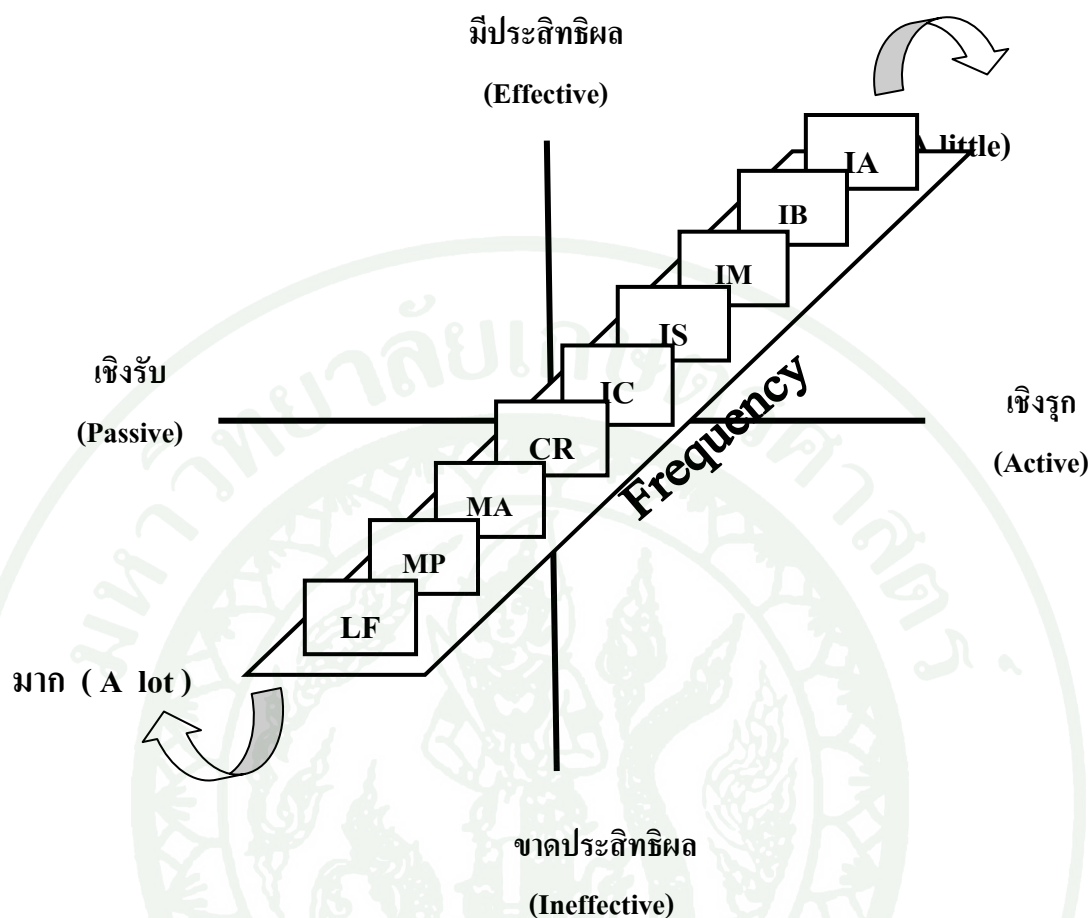
สำหรับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย นั้น เป็นการนำเอาแนวคิดภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาพัฒนาเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ความเชื่อของแนวความคิดนี้จึงเชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถสร้าง และพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

Avolio (1999) ได้นำเสนอรูปแบบพื้นฐานของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ด้วยภาพที่ 20 และภาพที่ 21 เพื่อเปรียบเทียบให้เข้าใจถึงรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดกับรูปแบบที่ไม่เหมาะสม ภาพที่ 20 เป็นภาพของรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุด (optimal profile) ส่วนภาพที่ 21 เป็นภาพของรูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม (sub-optimal profile) ดังนั้นรูปแบบในภาพที่ 20 จึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่นำไปสู่ภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)



ภาพที่ 29 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุด (Optimal Profile)

ที่มา: Avolio (1999)



ภาพที่ 30 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม (sub - optimal profile)

ที่มา: Avolio (1999)

จากภาพที่ 30 และภาพที่ 21 แสดงให้เห็นภาพสามมิติของผู้นำตามแนวภาวะผู้นำสมบูรณ์แบบอย่างชัดเจน ดังนี้

ด้านที่ 1 เป็นมิติด้านลึก แสดงให้เห็นถึงความถี่ (frequency) ของพฤติกรรมผู้นำ ที่แสดงออกมาว่ามีความถี่ด้านใดมาก ในภาพที่เหมาะสมที่สุดของภาวะผู้นำเต็มพิสัยจะต้องมีความถี่ของพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบตามสบายน้อยลง (A little) แต่จะมีความถี่ของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก (A lot) ในขณะเดียวกันในภาพที่ไม่เหมาะสมของภาวะผู้นำเต็มพิสัยจะมีภาวะผู้นำแบบตามสบายมาก (A lot) และมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย (A little)

ด้านที่ 2 เป็นมิติด้านพฤติกรรมเชิงรุก (Active) กับพฤติกรรมเชิงรับ (Passive) ของผู้นำ ผู้นำที่มีความถี่ของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก (A lot) และมีภาวะผู้นำแบบตามสบายน้อย (A little) จะเป็นผู้นำที่มีความถี่พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย (A little) แต่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบตามสบายมาก (A lot) จะเป็นผู้นำที่บริหารงานเชิงรับ (อยู่ในภาพที่ไม่เหมาะสม)

ด้านที่ 3 เป็นมิติด้านมีประสิทธิภาพกับขาดประสิทธิภาพ (effective & ineffective) มิติด้านนี้แสดงให้เห็นถึงภาพความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ ผู้นำที่มีความถี่พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก (A lot) และมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบตามสบายน้อย (A little) จะเป็นผู้นำที่บริหารงานเชิงรุกและมีประสิทธิภาพมากในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำมี พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย (A little) และมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบตามสบายมาก (A lot) จะเป็นผู้นำที่บริหารงานแบบเชิงรับ และขาดประสิทธิภาพ

มีงานวิจัยหลายชิ้นที่วิจัยในองค์กรหลายประเภท เช่นองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม หน่วยงานของรัฐ กองทัพ สถาบันการศึกษา และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้บิจัย (MLQ) วัดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเต็มพิสัย และจากการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีประสิทธิภาพเป็นที่ น่าพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบตามสบาย ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำไปสู่พิสัยที่สมบูรณ์นั้น จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยการฝึกอบรมพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพให้แก่ผู้นำ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้เป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น ศรัทธาบาร์มี (idealized Influence) ซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน คือ คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มีกับพฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาร์มี (attribute & behavior) และการคลั่งใจ inspirational motivation) นั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ผู้นำมี ประสิทธิภาพที่น่าพึงพอใจมากที่สุด รองลงไปก็เป็นองค์ประกอบในด้าน การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectualized stimulation) กับ การใช้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (intellectualized consideration) โดยภาพรวมแล้ว องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทำให้มีประสิทธิภาพและน่าพึงพอใจ มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนก็ยังมีประสิทธิภาพที่น่าพอใจ

มากกว่าภาวะผู้นำแบบตามสบาย แต่อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนก็ยังเป็นพื้นฐานการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดภาวะผู้นำเต็มพิสัย ต่อไป

Avolio and Bass (1991) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยขึ้น โดยเริ่มศึกษากรอบความคิดจากผู้เข้าร่วมสัมมนามากกว่า 1 พันคน หลากหลายวัฒนธรรม ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำในอุดมคตินั้น จะต้องมีความรู้ที่ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยจึงเป็นรูปแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งการจะพัฒนาจากจุดใดนั้น จะต้องทราบก่อนว่าภาวะผู้นำของผู้ที่จะพัฒนานั้นอยู่ในภาวะผู้นำแบบใด ขาดองค์ประกอบอะไรแล้วเริ่มต้นพัฒนา ณ จุดนั้นต่อไป

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์สาระ (content analysis)

การวิเคราะห์สาระเป็นเทคนิคหนึ่งของการวิจัยที่จะทำการอ้างอิง โดยการดึงเนื้อหาในหลักฐานต่าง ๆ ทั้งหลายออกมา ต้องอาศัยกระบวนการจัดกระทำข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อถือได้ ดังนั้นการวิเคราะห์สาระจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีคุณภาพภายใต้สถานการณ์ และเวลา และจะต้องให้ข้อมูลที่เหมือน ๆ กัน และเชื่อถือได้ หรืออาจกล่าว ได้ว่า เป็นเทคนิคที่ใช้บรรยายเนื้อหาที่สื่อความหมายบางอย่างได้อย่างมีระบบ ตีค่าเป็นตัวเลขได้ และมีความเป็นปรนัย (อุทุมพร จามรมาน, 2539)

แนวคิดในการวิเคราะห์สาระดังนี้

1. เป็นกระบวนการที่ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว หรือกระทบกระเทือนกลุ่มตัวอย่าง
2. การวิเคราะห์สาระยอมรับเอกสาร หรือสิ่งพิมพ์ที่ไม่เป็นทางการ
3. การวิเคราะห์สาระมุ่งประเด็นที่เป็นทั้งตัวเลข และการบรรยายเกี่ยวข้องกับข้อมูลจำนวนมาก

ลักษณะทั่วไปของการวิเคราะห์สาระ (Krippendorff, 1980) มีดังนี้

1. มีข้อมูลให้นักวิเคราะห์ และเป็นข้อมูลที่สื่อความหมายได้
2. มีเนื้อหาหรือประเด็น
3. ทำการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับความเป็นมา และสิ่งที่จะวิเคราะห์
4. เป้าหมายของการวิเคราะห์สาระต้องชัดเจน
5. การอ้างอิงต้องอาศัยศัพทบัญญัติ
6. คุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่งคือความตรง (validity)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการค้นหาเอกสารที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ตำราทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และเอกสารเผยแพร่จากเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต โดยการใช้คำสำคัญ (keyword) ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ แล้วเลือกเอกสารที่มีเนื้อหาสาระ ที่เกี่ยวข้องมากที่สุด และต้องไม่ซ้ำสมัย จากเครือข่ายที่เชื่อถือได้ทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศ เช่น สถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม สถาบันให้คำปรึกษาหน่วยงานราชการ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเที่ยง (reliability) มากที่สุด ส่วนความตรง (validity) ของการวิจัยครั้งนี้เกิดจากความถูกต้องของข้อมูลถ้ามีการวิเคราะห์ซ้ำหรือมีเอกสารจากแหล่งต่าง ๆ ให้ข้อมูลที่ตรงกันมาก ๆ

แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire)

1. มโนทัศน์ทั่วไปของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย

จากเอกสารแนะนำแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยของ Bass and Avolio (n.d.) ได้กล่าวถึงคุณประโยชน์ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยไว้ ดังนี้

- 1) ช่วยให้เกิดผลกระทบทางบวก และประสิทธิผลขององค์กร
- 2) เกิดวัฏจักรของความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำ
- 3) ใช้ได้ทั้งการวัดประเมิน และการ SWOT
- 4) ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับทุกวัฒนธรรมและทุก ๆ องค์กร
- 5) ใช้วัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ และ วัดพิสัย

สูงสุดของพฤติกรรมผู้นำ

แบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้ปัจจัยหรือมักเรียกกันว่า MLQ นั้น (Bass) ได้สร้างขึ้นไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1985 โดยมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.92 กับ 0.46 ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 Bass และ avolio ได้ปรับปรุงแบบวัดเสียใหม่ มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.92 ถึง 0.60 ในแบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้ปัจจัยฉบับ 1990 นี้ เป็นลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน จาก 0 ถึง 4 เป็นแบบวัดที่ผู้นำประเมินตัวเอง แบบวัดนี้ วัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2 ด้าน และวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจำนวน 4 ด้าน และ องค์ประกอบอื่นอีก 2 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์	จำนวน 10 ข้อ
2. การบริหารงานแบบวางเฉย	จำนวน 10 ข้อ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

1. ความสนใจ	จำนวน 10 ข้อ
2. การคล้อย	จำนวน 7 ข้อ
3. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	จำนวน 10 ข้อ
4. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา	จำนวน 10 ข้อ

องค์ประกอบอื่น ๆ

1. ผู้นำแบบตามสบาย	จำนวน 10 ข้อ
2. ความพยายามพิเศษ	จำนวน 3 ข้อ

รวม 70 ข้อ

ค่าของคะแนน MLQ เป็นดังนี้

0	หมายถึง	ไม่เคย
1	หมายถึง	นาน ๆ ครั้ง
2	หมายถึง	บางครั้ง
3	หมายถึง	ค่อนข้างบ่อย
4	หมายถึง	บ่อยมากหรือตลอดเวลา

แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยนี้ได้มีการพัฒนามาเรื่อย ๆ จนในปี ค.ศ. 1996 Bass and Avolio ได้นำแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยนี้มาพัฒนาใหม่ และได้นำตีพิมพ์ลงในวารสาร american psychology ฉบับประจำเดือนกุมภาพันธ์ ปี 1997 แต่ยังคงลักษณะเดิมของแบบสอบถามไว้ คือมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าเหมือนเดิม แต่ปรับลด ข้อคำถามเหลือ 45 ข้อ และพัฒนาให้ใช้ได้กว้างขวางขึ้นโดยแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือแบบ ที่ผู้นำเป็นผู้ประเมินค่าตนเอง (leader form) แบบที่ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นเป็นผู้ประเมินค่าผู้นำ (rater form) และแบบวัดภาวะผู้นำเป็นทีม (TMLQ) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำฉบับที่เป็นแบบที่ให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้ประเมินมาใช้ แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยที่พัฒนาดังนี้ ใช้วัดเพื่อหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำจะทำให้พัฒนาภาวะผู้นำที่มีระดับเต็มองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ใดได้จากแบบสอบถามนี้มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (non-leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำ (outcome of leadership)

1) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบตามสบายมี 1 องค์ประกอบคือ การบริหารงานแบบตามสบาย (laissez-faire: LF)

2) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward : CR)
- 2.2) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (management-by-exception active: MA)
- 2.3) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (management-by-exception passive: MP)

3) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 3.1) คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence attribute: IIA)
- 3.2) พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence behavior: IIB)
- 3.3) การคลั่งใจ (inspirational motivation: IM)
- 3.4) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation: IS)
- 3.5) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration: IC)

4) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ

4.1) ความพึงพอใจ (satisfaction : ST)

4.2) ความพยายามเป็นพิเศษ (extra effort: EE)

4.3) ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness: EF)

จากรายละเอียดข้างต้นจะเห็นได้ว่า แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยนั้นมีการวัดองค์ประกอบย่อยทั้งสิ้น 12 องค์ประกอบด้วยกัน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบย่อยนั้นมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น จำนวน 48 ข้อ ดังรายการในตาราง 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนข้อคำถามของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยในแต่ละองค์ประกอบย่อย

ลำดับที่	รายการองค์ประกอบ	จำนวนข้อคำถาม
1	คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี (IIA)	4
2	พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี (IIB)	4
3	การคล้อยตามจิตใจ (IM)	4
4	การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (IS)	4
5	การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (IC)	4
6	การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)	4
7	การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (MA)	4
8	การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (MP)	4
9	การบริหารงานแบบตามสบาย (LF)	4
10	ความพึงพอใจ (ST)	4
11	การใช้ความพยายามพิเศษ (EE)	4
12	ความมีประสิทธิภาพ (EF)	4
รวม		48

2. การนำแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยไปใช้

ในปี พ.ศ.2538 ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2539) ได้นำแบบสอบถาม ภาวะผู้นำพหุปัจจัยมาใช้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ในปี พ.ศ.2540 จิราภรณ์ สุพิสิงห์ ได้นำแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยมาใช้ในการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตการศึกษาที่ 8”

ในปี พ.ศ. 2543 รัตติกรณ์ จงวิศาล ได้นำแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย มาใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”

ในปี พ.ศ.2543 รสพิมล จิรเมธากร ได้นำแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยมาใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของสตรีไทย”

ในปี พ.ศ. 2546 ประทีป บินชัย ได้นำแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาเอกสารในต่างประเทศพบว่า มีการนำแบบสอบถามภาวะผู้นำไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย ซึ่งจากเอกสารเผยแพร่ของ <http://www.mindgarden.com> ได้สรุปไว้เป็นตัวอย่างดังนี้

ในปี ค.ศ.1996 Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam (1996) ได้เสนอผลการศึกษาเชิงประจักษ์กว่า 30 กรณี โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพกับ อดีตวิสัยและภาววิสัยของการปฏิบัติงานในองค์กร

ในปี ค.ศ.1998-1999 Avolio and Bass ได้ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยศึกษาองค์กรต่าง ๆ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีผลทำให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ในปี ค.ศ.1996 Barling, Weber and Kelloway (1996) พวกเขาเป็นนักวิจัยเชิงการทดลอง ที่มีชื่อเสียง ได้นำแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยไปใช้ในการฝึกอบรมผู้จัดการ แล้ววัดภาวะผู้นำของกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบกับกลุ่มทดลอง ผลปรากฏว่าใช้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพทำให้การฝึกอบรมมีคุณภาพ

ในประเทศออสเตรเลีย เมื่อปี ค.ศ.1998 Geyer and Stayrer (1998) ได้นำแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยไปศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีผลต่อการพยากรณ์ระยะยาวมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ในประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.2000 Bass and Avolio (2000) ได้ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารทหารราบ จำนวน 72 คน พบว่าผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูง จะมีประสิทธิผลในการสั่งการในกองทัพมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ในประเทศแคนาดา ในปี ค.ศ. 1993 Howell and Avolio (1993) ได้ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำ พหุปัจจัยศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันการเงิน พบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงกว่า ผู้บริหาร ที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ในปี ค.ศ.1997 Davis (1997) ได้นำแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยไปใช้ศึกษาภาวะผู้นำในประเทศจีน โดยเริ่มต้นใช้ศึกษาในองค์กรภาคเอกชน โดยศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ในปี ค.ศ.1977 Den Hartog (1997) ได้นำแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ไปใช้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการวิสาหกิจต่าง ๆ ในประเทศโปแลนด์

ในปี ค.ศ.1995 Carnegie (1995) ได้นำแบบสอบถามภาวะผู้นำไปใช้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารบริษัทน้ำมันในทะเลเหนือ ประเทศสกอตแลนด์

จากการสรุปของ <http://www.mindgarden.com> รายงานว่าในขณะช่วงระยะ 4-5 ปี ที่ผ่านมา แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยได้ถูกนำไปใช้ในการวิจัยกว่า 200 เรื่อง มีทั้งงานวิจัยทั่วไป วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท และงานวิจัยระดับปริญญาเอก ซึ่งแผ่กระจายอยู่ทั่วทุกภาคพื้นโลก เช่น ประเทศอังกฤษ เยอรมันนี อิตาลี สวีเดน สเปน ตุรกี โปรตุเกส เป็นต้น และที่สำคัญ แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยได้ถูกนำไปแปลเป็นภาษาต่าง ๆ อย่างเป็นทางการถึง 7 ภาษา คือ ภาษาฝรั่งเศส ภาษานอร์เวย์ ภาษาฮิบรู ภาษาอาราบิก ภาษาจีน ภาษาไทย และภาษาเกาหลี

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่าแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยเป็นแบบสอบถามที่มีมาตรฐาน ให้ความเที่ยง (reliability) และมีความตรง (validity) จึงมีผู้นำไปใช้อย่างกว้างขวางและก็ใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

3. เทคนิคการสนทนากลุ่ม (focus groups discussion)

Gibbs (2003) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยออกฟอร์ด ได้ให้ทรรศนะในภาพรวมเกี่ยวกับ เทคนิคการสนทนากลุ่ม (focus groups discussion) ไว้ ดังนี้

- 1) การสนทนากลุ่มเป็นการอภิปรายอย่างเป็นระบบ โดยเลือกปัจเจกชนมารวมกลุ่ม เพื่อให้สารสนเทศเกี่ยวกับความคิดเห็น มุมมอง และประสบการณ์ของตนเกี่ยวกับหัวข้อที่ผู้วิจัย กำหนด
- 2) การสนทนากลุ่มเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้รับข้อคิด และมุมมอง ที่หลากหลายในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
- 3) การสนทนากลุ่มเป็นการจัดให้คนมาร่วมแสดงความเข้าใจโดยที่ความคิดของ แต่ละคนส่งอิทธิพลไปยังบุคคลอื่นตามสถานการณ์ของกลุ่มในขณะนั้น
- 4) การสนทนากลุ่มจะต้องมีการจำแนกให้ได้ อะไรคือความเห็นของกลุ่ม และอะไรคือ ความเห็นส่วนบุคคล

5) ในการสนทนากลุ่มนั้น ผู้ดำเนินรายการ (moderator) เป็นผู้ที่มีความสำคัญมาก ผู้ดำเนินรายการจะต้องมีความสามารถในการนำกลุ่ม และมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จึงจะทำให้เป็นผู้นำที่ดำเนินรายการสนทนากลุ่มได้ประสบความสำเร็จ

3.1 นิยามของการสนทนากลุ่ม (definition of focus groups discussion)

การสนทนากลุ่ม (focus groups discussion) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ แรกเริ่มเป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการวิจัยทางการตลาด (marketing research) ต่อมา มีการนำมาใช้ในการวิจัยทางการแพทย์ (medical research) นักวิจัยทางสังคมศาสตร์ให้ทรรศนะว่า การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมากในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ นิยามของการสนทนากลุ่มนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีอยู่หลายนิยาม ดังนี้

Powell and Single (1996) กล่าวว่า การสนทนากลุ่ม เป็นการจัดประชุมกลุ่มของปัจเจกชนที่เลือกโดยผู้วิจัย เพื่อให้มาอภิปราย วิพากษ์ วิเคราะห์ ในหัวข้อของการวิจัย ตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

Morgan (1997) กล่าวว่า การสนทนากลุ่มเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มที่แตกต่างจากการสัมภาษณ์ระหว่างคน 2 คน เพราะเป็นการนำกลุ่มคนที่สัมภาษณ์มารวมกันสถานที่และเวลาเดียวกัน ขณะที่สัมภาษณ์คนหนึ่ง คนอื่น ๆ ก็จะได้ยินทั้งคำถามและคำตอบไปพร้อมกัน การสนทนากลุ่มจึงเป็นปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มบนพื้นฐานของหัวข้อที่ผู้วิจัยกำหนด

Merton and Kendall (1994) กล่าวว่า การสนทนากลุ่มเป็นการให้ผู้ที่มีประสบการณ์พิเศษเกี่ยวกับหัวข้อที่ผู้วิจัยกำลังสืบค้น มาแสดงความคิดเห็นตามประสบการณ์ของแต่ละคน เพื่อหาข้อสรุปหรือคำตอบจากการประชุมร่วมกัน

จากนิยามของนักวิจัยข้างต้น พอสรุปได้ว่า “การสนทนากลุ่มเป็นการจัดประชุมกลุ่มบุคคลเพื่อค้นหาคำตอบหรือองค์ความรู้ที่ได้จากอภิปรายของผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อที่ต้องการหาคำตอบของผู้วิจัย”

3.2 บทบาทของการสนทนากลุ่ม (the roll of focus groups discussion)

Gibbs (2003) ได้กล่าวถึงบทบาทของการสนทนากลุ่มว่า การสนทนากลุ่มสามารถนำไปใช้ได้ในทุกขั้นตอนของการวิจัย เช่น ขั้นการสำรวจปัญหา ขั้นระหว่างการศึกษาวิจัย การประเมินผลโปรแกรมที่อยู่ในระหว่างการพัฒนา หรือโปรแกรมที่พัฒนาเสร็จแล้ว

เพื่อเป็นการตรวจสอบความแม่นยำ (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) นอกจากนี้การสนทนากลุ่มยังช่วยในการค้นหา หรือจำแนกสมมติฐาน และพัฒนาคำถามหรือมโนทัศน์สำหรับการสร้างแบบสอบถาม และแนวทางการสัมภาษณ์ได้อีกด้วย

3.3 การดำเนินการสนทนากลุ่ม (the practical organization of focus groups)

Gibbs (2003) กล่าวว่า การดำเนินการสนทนากลุ่มนั้นจะต้องมีการวางแผนในการดำเนินการที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการหาผู้ทรงคุณวุฒิเป็นขั้นตอนที่ต้องระมัดระวังการที่จะจัดการให้ผู้ทรงคุณวุฒิมีเวลาประชุมพร้อมเพรียงกันได้นั้น เป็นเรื่องยาก ตลอดจนต้องมีระบบการบันทึกข้อมูลที่ดีมีมาตรฐานก็เป็นเรื่องที่สำคัญ การดำเนินการต้องคำนึงถึงในเรื่องต่อไปนี้

- 1) จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ โดยทั่วไปแล้วจะกำหนดให้อยู่ระหว่าง 6 – 10 คน แต่ก็มีนักวิจัยบางคนกำหนดไว้ถึง 15 คน บางคนก็กำหนดว่าไม่น้อยกว่า 4 คน ดังนั้นจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิจึงไม่ได้กำหนดไว้ตายตัว
- 2) จำนวนครั้งของการสนทนา อาจทำได้ทั้งการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดียวครั้งเดียว หรือผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดียวสนทนาหลายครั้ง หรือใช้ผู้ทรงคุณวุฒิหลายกลุ่ม และประชุมกลุ่มละครั้ง หรือผู้ทรงคุณวุฒิหลายกลุ่มสนทนากลุ่มละหลายครั้ง ก็ได้
- 3) ระยะเวลาในการสนทนา อยู่ระหว่าง 1 – 3 ชั่วโมง
- 4) สถานที่ที่ใช้ในการสนทนา ควรจัดในสถานที่ที่เป็นกลาง คำนึงถึงความสะดวกของผู้ทรงคุณวุฒิ อาจเป็นบ้านพัก ห้องประชุมของสถานที่ราชการ โรงแรม ก็ได้ แต่ต้องมีเครื่องมือโทรศัพท์มือถือ และเครื่องอำนวยความสะดวกอื่น ๆ พอสมควร

5) การกำหนดตัวผู้ทรงคุณวุฒิ ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

5.1) ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิว่ามีความเหมาะสมกับหัวเรื่องที่จะสนทนาหรือไม่

5.2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีสถานะแตกต่างกันภายในกลุ่ม (heterogeneous) มากเกินไป (เพศ ระดับทางสังคม อาชีพ ฯลฯ) อาจทำให้เกิดความแตกต่างทางความคิดมากจนมีผลกระทบต่อการสรุปการสนทนา

5.3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีสถานะกลมกลืนกันภายในกลุ่ม (homogeneous) มากเกินไป ความคิดเห็นและประสบการณ์ที่ได้จากการสนทนาก็จะปรากฏออกมาน้อย

ดังนั้น ในเรื่องดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยที่คิดจะใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มต้องคำนึงถึงและให้การพิจารณาเป็นพิเศษ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มณฑป ไชยจิต (2537) ได้ศึกษาภาวะความเป็นคนบดเคี้ยวศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิจัย EDFR เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะความเป็นคนบดเคี้ยวศึกษาศาสตร์ และครุศาสตร์ ประสิทธิผลของคณะวิชาศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความเป็นคนบดเคี้ยวศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์กับประสิทธิผลของคณะวิชา ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะของคนบดเคี้ยวแต่ละด้านทั้ง 10 แห่ง มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะแต่ละด้านพบข้อสำคัญที่สุดดังนี้ คุณลักษณะทางกาย คือ สุขภาพแข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจคุณลักษณะทางสังคม คือ ได้รับการยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คือ ความซื่อสัตย์ และยุติธรรม และคุณลักษณะทางส่วนบุคคล คือ ความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน 2. พฤติกรรมผู้นำของคนบดเคี้ยว มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วยด้านโครงสร้างการริเริ่ม จำนวน 6 แห่ง พบข้อสำคัญที่สุด คือ วางนโยบายหลักในการบริหารงานคณะไว้ชัดเจน และด้านจิตอาทร จำนวน 8 แห่ง พบข้อสำคัญที่สุด คือ ใจกว้างยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ 3. สภาพการณ์ของคณะวิชาประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง

คณบดีกับผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 9 แห่ง มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก พบข้อสำคัญที่สุด คือ ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของคณบดี ด้านโครงสร้างของงานในคณะวิชา จำนวน 1 แห่ง มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุด คือ กำหนดเป้าหมายของงานคณะ ใ่ว่างชัดเจน ด้านอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณบดี จำนวน 7 แห่ง มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมากข้อที่สำคัญที่สุด คือ คณบดีเสนอการให้รางวัลความดีความชอบแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และด้านบรรยากาศของคณะวิชา ทั้ง 10 แห่ง เป็นแบบปรึกษา ข้อที่สำคัญที่สุด คือ สมาชิกร่วมกันวางแผนในการทำงาน ส่วนประสิทธิผลของคณะวิชา คือ

1. ความมีชื่อเสียงของคณะวิชา จำนวน 2 แห่ง มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุด คือ ศิษย์เก่าคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ได้สร้างชื่อเสียงในวิชาชีพครู
2. การบรรลุวัตถุประสงค์ของคณะวิชาด้านการผลิตบัณฑิต ข้อที่สำคัญที่สุด คือ จำนวนนิสิต นักศึกษา ที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ด้านการวิจัย ข้อที่สำคัญที่สุด คือ ผลงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงมากในการนำไปใช้ ด้านบริการวิชาการ ข้อที่สำคัญที่สุด คือ บุคคลที่สนใจเข้าร่วมการอบรมในแต่ละโครงการมีจำนวนมาก และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ข้อที่สำคัญที่สุด คือ จำนวนนิสิตนักศึกษาที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
3. ความพึงพอใจของสมาชิกในคณะวิชา จำนวน 9 แห่ง ปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุด คือ สมาชิกในคณะวิชาได้รับการสนับสนุนส่งเสริมการทำงาน

วิเชียร ชิวพิมาย (2539) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม คุณลักษณะของผู้บริหาร และการศึกษาแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการบริหารมี 14 ประการคือ 1. อารมณ์หนักแน่น มั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย 2. เป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน 3. เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน 4. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน 5. มีมนุษยสัมพันธ์ กับบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน 6. นำความคิดเห็นผู้ร่วมงานมาประกอบการตัดสินใจ 7. การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วน โดยความเห็นผู้ร่วมงาน 8. รายงานวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผน/โครงการ 9. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 10. ความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนงาน กำหนดวัตถุประสงค์ 11. อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม 12. มีนโยบายชัดเจน 13. วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ และ 14. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถเข้ากับทุกคนได้ มีความจริงใจแก่ทุกคน ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาความคิดของตนเป็นใหญ่

คุณลักษณะทั้ง 14 ประการ นำมาสร้างแบบจำลองที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการเตรียมการ ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติ ขั้นประเมินผลหลังการดำเนินการ และขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2539) ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพกับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด” ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1. ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำตามภาวะผู้นำเต็มพิสัย โดยมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย
2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพิ่มเติมจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

นิรัช กิตติวิสาร, ชัชรินทร์ ขวนวัน และรัตติกร ผรณสุวรรณ (2540) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา ตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนการพัฒนามี 3 ขั้นตอน คือ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการพัฒนาผู้บริหาร 2. พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และ 3. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

โปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ความสำคัญ แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ แนวทางการพัฒนา และกลยุทธ์การดำเนินการ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาไว้ดังนี้ 1. จัดทำแผนพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาว 2. กำหนดให้มีสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา เขตการศึกษาละ 1 แห่ง เป็นหน่วยงานต้นแบบ 3. จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงาน

การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาระหว่างประจำการ 4. จัดให้มีการสัมมนาประจำปีโดยนำเสนอข้อมูลที่มีคุณค่าเกี่ยวกับแนวคิดและการพัฒนาใหม่ ๆ 5. จัดประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง และระบบงานของสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา 6. จัดให้มีการอบรมคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหาร 7. สร้างเครือข่ายการพัฒนาแลกเปลี่ยนผู้บริหารระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา หรือส่วนราชการในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 8. การส่งเสริมการพัฒนาตนเองเพื่อรับประกาศนียบัตรทางการศึกษาขั้นสูง และ 9. จัดโปรแกรมทัศนศึกษา ศึกษาดูงาน การบริหารจัดการในองค์การชั้นนำทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน

จิราภรณ์ สุพิสิง (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตการศึกษาที่ 8” ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารในช่วง 11 – 15 ปี มีคุณลักษณะในการสร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence) อยู่ในระดับสูงที่สุด และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารในช่วง 6 – 10 ปี มีคุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มีน้อยที่สุด
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารในช่วง 11 – 15 ปี คุณลักษณะของการคลบนันดาลใจ (inspirational motivation) อยู่ในระดับสูงสุด และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในงานบริหารในช่วง 6 – 10 ปี มีคุณลักษณะของการคลบนันดาลใจน้อยที่สุด
3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารในช่วง 11 – 15 ปี มีคุณลักษณะด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation) อยู่ในระดับสูงสุด และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารในช่วง 6 – 10 ปี มีคุณลักษณะด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญาน้อยที่สุด
4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารในช่วง 11 – 15 ปี คุณลักษณะด้านการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration) อยู่ในระดับสูงสุดและผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารในช่วง 6 – 10 ปี มีคุณลักษณะด้านการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลน้อยที่สุด

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อปี พ.ศ.2543 ผลศึกษาพบว่า “ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่า ผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพหลังสิ้นสุดการทดลองและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน หลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มผู้นำสถิติที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความรู้ 2. ด้านทักษะ 3. ด้านทัศนคติ 4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5. ด้านบุคลิกภาพ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะ จำนวน 24 วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การสัมมนา การระดมสมอง การเรียนรู้ทางไกล การศึกษาดูงาน การฝึกงาน การสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิตการใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้แบบออนไลน์ เกมการบริหาร กรณีศึกษา การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมการพัฒนาจิต

คุณลักษณะภาวะผู้นำและวิธีการพัฒนานำมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบจำลอง การพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4. การดำเนินการพัฒนา 5. การประเมินผลหลังการพัฒนา 6. การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7. การนำเสนอผลการวิจัย และ 8. การประเมินผลและการติดตามผล

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้ศึกษาวิจัย การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขสรุปผลการศึกษายาทบทวนพฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 40 คุณลักษณะ

ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการประเมินผลการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิด สาระ การพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนาและผลที่ต้องการ

ในขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปฐมนิเทศและเตรียมสถานการณ์การพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ขั้นการประเมินผลการพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำเป็นขั้นของการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีที่พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม ขั้นการประเมินผลการดำเนินการเป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด

กัลยานี จิตต์การุณย์, แสงเดือน ทวีสิน และพรณี เกษมกล (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการอบรมสำหรับผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์สำหรับผู้บริหารการศึกษามี 5 กลุ่ม คือ 1. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถด้านการบริหารจัดการ 2. มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่จะตัดสินใจโดยอาศัยฐานข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย มีทักษะการคิด รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง 3. มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ สร้างสรรค์ผลงานร่วมกับผู้อื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4. มีคุณธรรม จริยธรรมและเจตคติที่ดีต่อการทำงาน และ 5. มีบุคลิกภาพที่ดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร

ความแตกต่างระหว่างหลักสูตรผู้บริหารการศึกษากับหลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารการศึกษาคือ ผู้ช่วยผู้บริหารการศึกษานเน้นการเป็นนักปฏิบัติการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหาร และสามารถนำทักษะไปใช้ ให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนผู้บริหารการศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่จะตัดสินใจ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิด หลักการที่ทันสมัย สามารถนำชุมชนไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ ส่วนที่เป็นคุณลักษณะร่วมกัน คือ มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร มีทักษะการปฏิบัติงานสามารถนำทักษะไปเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่อการบริหารงานและมีคุณธรรม จริยธรรม

ระดับ E.Q ของผู้บริหารการศึกษาในภาพรวมจัดอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย สูงสุด-ต่ำสุด ในแต่ละองค์ประกอบของระดับ E.Q พบว่า องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ และภาวะอารมณ์ที่ดีให้ตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.40$) ส่วนองค์ประกอบที่ 2 การควบคุม และบริหารจัดการอารมณ์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.97$)

คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษาที่สำคัญโดยภาพรวม ได้แก่ การเป็นผู้รู้จักกาลเทศะ การมีความเมตตากรุณา การยึดมั่นในหลักการทำความดี การมีกำลังใจมั่นคงแน่วแน่ ต่อเป้าหมาย การชื่นชมยินดีในความสุขความก้าวหน้าของคนอื่น การรู้จักการ ครอบตนครองคน ครอบงานและการพิจารณาตัดสินใจอย่างรอบคอบ

ผู้บริหารที่สามารถสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะของการทำงานเป็นทีม การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การมีแบบแผนของความคิด การคิดสร้างสรรค์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ลักษณะบทเรียนสำหรับการพัฒนาทักษะการคิดของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วย บทเรียน 4 เรื่อง คือ 1. การกำหนดเป้าหมายการคิดสร้างสรรค์ 2.การนิยามปัญหาการคิดสร้างสรรค์ 3. การตั้งสมมติฐานการคิดอย่างมีวิจารณญาณ 4. การมองเห็นปัญหาการคิดสร้างสรรค์

การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนเรื่อง การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้บริหารเพื่อเป็น ตัวอย่างสำหรับผู้บริหารการศึกษาที่สามารถใช้ในการเรียนรู้ด้วยตนเองจะอยู่ในรูปของ VDO & computer-based learning

นายประทีป บินชัย (2546) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ เต็มพิสัยของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความมุ่งหมายเพื่อ 1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย 2. สำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3. นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูอาจารย์ จำนวน 1,068 คน สุ่มจาก 95 โรงเรียน ในเขตการศึกษา 7 และ 8 โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire : MLQ) ซึ่งสำรวจองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย 9 องค์ประกอบ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ T-Test (one group)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยอยู่ในพิสัยต่ำถึงพิสัยกลาง ควรมีการพัฒนาพฤติกรรมอันเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย 8 องค์ประกอบ จาก 9 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ต้องมีการพัฒนาโดยการปรับเพิ่มมี 5 องค์ประกอบคือ 1. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบรรมี 2. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบรรมี 3) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา 4. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล และ 5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ องค์ประกอบที่ต้องพัฒนาโดยการปรับลดมี 3 องค์ประกอบคือ 1. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก 2. การบริหาร งานแบบวางเฉยเชิงรับ และ 3. การบริหารงานแบบตามสบาย

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาในวัตถุประสงค์ที่ 1 และ 2 ไปเป็นพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนา ซึ่งผลการประชุมได้ข้อยุติว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมคือ การจัดกระบวนการฝึกอบรม ตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่ โดยกำหนดให้มีขั้นตอน คือ 1. การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยของผู้บริหารก่อนเข้าฝึกอบรม 2. การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น 3. การสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง 4. การฝึกปฏิบัติงานในสภาพจริง 5. การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยของผู้เข้าอบรม

สมบุญ ศรีสรหิรัญ (2547) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1. การศึกษาวรรณกรรมและเอกสาร

ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2. การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 3. การศึกษา และประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 4. การพัฒนารูปแบบ 5. การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ 6. การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม กลุ่มประชากรที่ศึกษาประกอบด้วย คณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม จากผลการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีผู้วิจัยได้ดำเนินการยกร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีขึ้นและทำการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการซึ่งขั้นตอนการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ 1. ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2. ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3. ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ และ 4. ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

เพลินใจ พุกษชาติรัตน์ (2549) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้

แบบสอบถาม การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท จำนวน 36 คุณลักษณะ จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

2. องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ประกอบด้วย 1. ที่มาของรูปแบบ 2. คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา 3. กระบวนการพัฒนา และ 4. การนำรูปแบบไปใช้

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา มี 4 รูปแบบย่อย (APEP Models) ได้แก่ 1. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ 2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ 3) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ 4. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ในแต่ละรูปแบบย่อยประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ขอบข่ายสาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย แนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการ และกิจกรรม การพัฒนา และผลที่คาดหวัง

สมนึก ทองเอี่ยม (2550) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา การวิจัยมี 4 ขั้นตอน คือ 1. การศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหาร เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง โดยการศึกษาองค์ความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย การศึกษาภาคสนามและประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง 2. การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 3. การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารและ 4. การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร เก็บรวบรวม

ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลและการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย นำผลที่ได้มาออกแบบรูปแบบการพัฒนสมรรถนะทางการบริหาร และตรวจสอบรูปแบบการพัฒนสมรรถนะทางการบริหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะทางการบริหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบการพัฒนสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี ที่มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการพัฒนสมรรถนะทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2. การเตรียมการพัฒนา ประกอบด้วย การเตรียมกลไกการพัฒนสมรรถนะหลักทางการบริหารและการเตรียมรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนสมรรถนะหลักทางการบริหาร 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนสมรรถนะหลักทางการบริหารลักษณะที่ 2 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนสมรรถนะทางการบริหาร 4 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ 3 การพัฒนสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคนและ รูปแบบที่ 4 การพัฒนสมรรถนะทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง 3. การดำเนินการพัฒนสมรรถนะหลักทางการบริหาร เป็นการนำเสนอแนวทางการนำแบบของการพัฒนสมรรถนะหลัก ทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนสมรรถนะทางการบริหาร 4. การประเมินผลการพัฒนสมรรถนะหลักทางการบริหาร และ 5. การประเมินผลการดำเนินการและส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด รวมทั้งหมด 432 คน เครื่องมือการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุ

องค์ประกอบ (MLQ-5X) และแบบสอบถามประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาการทดสอบค่าที่การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1. ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำตามรูปแบบ ที่มีพิสัยเต็ม โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และภาวะผู้นำแต่ละแบบตามการรับรู้ของ บุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไม่แตกต่างกัน 2. ประสิทธิผลองค์การสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดผ่านเกณฑ์การประเมิน 2 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน และ ความผูกพันต่อสำนักงาน ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการผลิต และบริการ และความสามารถในการประสานงาน และประสิทธิผล องค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดด้านความพอใจในการทำงานของหัวหน้าฝ่ายสูงกว่าเจ้าหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผล องค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผล องค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัล อย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

Mizarahi (1991) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับประสิทธิผล ของผู้นำ โดยพัฒนาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมของพนักงาน ซึ่งได้มีทฤษฎีภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ซึ่งเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำสามารถ จัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการมุ่งคนกับพฤติกรรมการ มุ่งงานให้สอดคล้องกับระดับของ วุฒิภาวะหรือประสบการณ์ของพนักงาน จึงนำไปศึกษาวัฒนธรรมกลุ่มย่อยของพนักงาน 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม Ashkenazic กับกลุ่ม Sephardic ที่ส่งผลต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารจัดการชาวอิสราเอล ผลการวิจัยพบว่า ทั้งวัฒนธรรมของกลุ่ม Ashkenazic และวัฒนธรรมกลุ่ม Sephardic ต่างก็ไม่ส่งผล ต่อแบบภาวะผู้นำทั้งแบบมุ่งคนและมุ่งงาน

Robert (1991) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของการศึกษาธิการเขต ในรัฐแคลิฟอร์เนีย เกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำในการปฏิรูปโรงเรียนของศึกษาธิการเขต โดยศึกษาในด้านคุณภาพ การวางแผน การสรรหาและคัดเลือก และการวัดความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ผลการศึกษาพบว่า ในประเด็นคุณภาพการวางแผน ควรเน้นการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก

ในการพัฒนาแผนการเรียนการสอน และการจัดทำหลักสูตร ประเด็นการสรรหาและคัดเลือก เน้นความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุด คือ การจัดตั้งระบบที่เข้มแข็ง แก่โรงเรียนโดยการสร้างภาวะผู้นำ ในด้านการเรียนการสอน และประเด็นการวัดผลความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ เน้นถึงความจำเป็นในการบริหารระบบข้อมูล นอกจากนั้นยังเห็นว่า การสร้างภาวะผู้นำในเชิงสัญลักษณ์ ด้านค่านิยมและความเชื่อน่าจะเป็นองค์ประกอบร่วมอยู่ด้วย

Boone (1992) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ในชนบท เพื่อค้นหาสิ่งที่เป็น ปัจจัยต่อความสำเร็จในการปรับโครงสร้างของกลุ่มโรงเรียนในเขตชนบทของรัฐเท็กซัสและ รัฐโอกาโฮมา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ในชนบท มีลักษณะร่วมกัน 4 ประการ คือ 1. วิสัยทัศน์และความตื่นตัว โดยเข้าถึงคุณภาพของการศึกษา และตระหนักถึงความจำเป็น ของการเปลี่ยนแปลง 2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อความ กับคณะกรรมการ ในการสร้างเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน 3. การสร้าง ความไว้วางใจต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการโรงเรียนและชุมชน และ 4. การตรวจสอบติดตามผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ว่างานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้ดำเนินการบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายมากน้อยเพียงใด คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์จึงต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์และ เป็นผู้สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม พร้อมทั้งแสวงหาวัฒนธรรมใหม่ๆ ที่จะนำมา พัฒนาการเรียนรู้ให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Adams (1993) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำองค์กรและผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กร ศึกษานิเทศก์ใน 60 โรงเรียน เพื่อยืนยันว่า แบบภาวะผู้นำที่หลากหลายสามารถตัดสินประสิทธิผล องค์กรได้ ซึ่งผู้วิจัยเสนอว่า การควบคุมตามลำดับขั้นหรืออิทธิพลที่ตั้งอยู่ในรูปของภาวะผู้นำ องค์กร ซึ่งมีอำนาจถูกพบในระดับองค์กรที่หลากหลายและ ถูกแสดงออกโดยสมาชิกของ องค์กรนั้น ๆ และประสิทธิผลโรงเรียนสามารถวัดได้ตามหน้าที่ขององค์กร 4 ประการ ของ Parson คือ ความสามารถในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผน วัฒนธรรมองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นกราฟและแบบสอบถาม 3 ฉบับที่เกี่ยวข้อง กับการควบคุมองค์กร ความพึงพอใจโดยภาพรวม และความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยการสอบถาม บุคคล จำนวน 1,500 คน ซึ่งเป็นตัวแทนบทบาท และตำแหน่งที่หลากหลายที่อยู่ในโรงเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาชั้นเมือง เพื่อนำมาจัดลำดับของประสิทธิผลตามการรับรู้ ข้อมูล ถูกรวบรวมแล้วนำมาศึกษาความสัมพันธ์ วิเคราะห์ถดถอย และวิเคราะห์เส้นทางเพื่อตรวจสอบ ผลกระทบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ องค์กรที่มีต่อหน้าที่ขององค์กร 4 ประการ ผลการวิจัย

พบว่าภาวะผู้นำองค์การจะสัมพันธ์กับหน้าที่ขององค์การทั้ง 4 ประการ และสัมพันธ์กับระดับประสิทธิผลองค์การที่เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำองค์การจะเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญของประสิทธิผลองค์การ

Bassi and Chenny (1997) แห่งสมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาอเมริกัน ได้ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของบริษัทชั้นนำระดับโลกจำนวน 58 บริษัทด้วยกระบวนการ Benchmarking ผลการศึกษาพบว่า วิธีการพัฒนาในองค์กรโดยมีวิทยากรนำ เป็นวิธีการพัฒนาที่เก่าแก่และนิยมใช้มากที่สุด ถึงแม้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการศึกษาหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจทำให้คนเข้าใจว่าวิธีการแบบเก่าที่มีวิทยากรเป็นหลักจะเสื่อมความนิยมลง แต่ข้อมูลจากการวิจัยพบว่า แม้จะเกิดความเปลี่ยนแปลงในวิธีการพัฒนาบ้าง แต่ก็ยังเป็นลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง ในเวลารวดเร็ว อย่างไรก็ตามวิธีการพัฒนาในองค์กรหรือในชั้นเรียนยังคงความนิยมเป็นอันดับหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่น ๆ

Rosser (1999) ศึกษาวิจัยถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของคณบดีและผู้อำนวยการในมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยสาธารณะ เพื่อประเมินบทบาทของคณบดีที่สะท้อนถึงความสำคัญของภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ โดยศึกษากลุ่มเจ้าหน้าที่ของคณะที่ทำงานเต็มเวลา 900 คน มาทำการประเมินประสิทธิผลของคณบดีและผู้อำนวยการสถาบัน จำนวน 22 คน ผลการศึกษาพบว่า ความมีประสิทธิผลของคณบดีขึ้นอยู่กับระดับปัจเจกบุคคลมากกว่าระดับขององค์การ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของคณบดีที่อยู่ในระดับปัจเจกบุคคล ขึ้นอยู่กับการมีประสบการณ์ในการบริหาร หรือการเป็นหัวหน้าภาควิชามาก่อนของคณบดี เพศ เชื้อชาติ ในทางตรงกันข้าม ในระดับองค์การ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ ทรัพยากรจากภายนอก ประเภทของหน่วยงาน และคณบดีเพศหญิง ซึ่งในระดับองค์การจะมีแปรปรวน 57% ในขณะที่ระดับปัจเจกบุคคลมีความแปรปรวนเพียง 2%

Watson (2000) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่าผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธีในการลดขนาด

กำลังคนในการทำงาน และยอมรับในความหลากหลายของสังคม ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาเห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่าควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่อนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานแบบเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21

MoCollum (2000) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเอง ในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือ ที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ (challenging the process) ดลบันดาลภาพฝัน (inspiring a shared vision) ขันตามไถ่ (enabling others to act) ให้กำลังใจเป็นนิจ (encouraging the heart) พุดทำคิดเป็นแบบอย่าง (modeling the way) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานี้ประกอบด้วยฝ่ายบริหารและพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า maharishi transcendental meditation ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา maharishi transcendental meditation และเป็นที่ยอมรับกัน ในทุกระดับของพนักงานอันเนื่องจากเห็นว่าโครงการดังกล่าวใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์การ ได้ดีและพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ควรให้มีการทำวิจัยโดยใช้จิตสำนึกเป็นฐานในการศึกษาวิจัย (consciousness-based approach)

Willeto (2001) ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความประสิทธิผลขององค์การ โดยศึกษาผลจากดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 กิจกรรมในกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยระดับวิทยาเขตในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานเพื่อบรรลุปันธกิจของวิทยาลัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบในการศึกษา คือ คณบดี เจ้าหน้าที่วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเนื้อหาหลงใน leadership educational plan (LEAP I & II) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ผลการศึกษาสรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะเป็นแนวทางการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของสถาบัน

Kho (2001) ทำการศึกษาวิจัยประเมินประสิทธิผลโครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกของสหรัฐอเมริกา (United States-Based Global Leadership Development Program) เพื่อประกอบ การพิจารณาการลงทุนสร้างเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำอันจะนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่มี ความสามารถในการแข่งขันระดับโลก การทำวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากรณีโครงการพัฒนาผู้บริหาร และผู้นำของ GAP (บริษัทขายปลีกข้ามชาติ) โดยมีกิจกรรมการพัฒนา คือ การมอบหมายให้ศึกษา ดูงานต่างประเทศ เป็นระยะเวลา 6 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านธุรกิจและนวัตกรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว 12 คน ได้รับการสัมภาษณ์ ผลสรุปการศึกษาพบว่า การมอบหมาย ให้ศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากจะเป็น การพัฒนาศักยภาพแล้วยังได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความใฝ่รู้และความคิดในเชิงบริบทโลก การเข้าใจในเชิงลึกถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในการศึกษาดูงานต่างประเทศ โดยมุ่งจุดเน้นของความเข้าใจและการประเมินกระบวนการตั้งแต่ การคัดเลือกคนเข้าอบรม การฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การมอบหมาย การศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น ข้อค้นพบจากการวิจัยเน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบและครอบคลุม การพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ในมุมมองขององค์กรในระยะยาว

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วสามารถ สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการในสถานศึกษา ได้ศึกษาตามแนวทางของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติ การอาชีวศึกษา พ.ศ. 2552 และระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วย การบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ ได้ศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำของ Bass and Avolio (1991) คือแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) ซึ่งเป็นการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบตามสภาวะที่มีอยู่ในระดับต่ำ ผ่านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีอยู่ในระดับกลาง ไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งอยู่ในระดับสูง เพื่อมุ่งสู่พิสัยที่สมบูรณ์ของภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพนั่นเอง

ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (Bass and Avolio, 1991) นั้น มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำอยู่ 3 ส่วน คือ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งแต่ละส่วนมีองค์ประกอบย่อย ก็ถือว่าองค์ประกอบย่อยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ซึ่งมีอยู่ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez-faire)

ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยเพียงองค์ประกอบเดียวคือ การบริหารงานแบบตามสบาย

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)

มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- 2.1 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (management-by-exception passive)
- 2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (management-by-exception)
- 2.3 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)

3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)

- 3.1 การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration)
- 3.2 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation)
- 3.3 การดลบันดาลใจ (inspirational motivation)
- 3.4 พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence behavior)
- 3.5 คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence attribute)

จากองค์ประกอบดังกล่าวนี้ ในแต่ละองค์ประกอบมีพฤติกรรมบ่งชี้แตกต่างกันไป จากการศึกษาเอกสารพบว่า แต่ละองค์ประกอบมีพฤติกรรมบ่งชี้ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- 1.1 หาตัวไม่พบเมื่อต้องการพบตัว
 - 1.2 หลีกเลี่ยงการเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่สำคัญๆ ที่เกิดขึ้น
 - 1.3 ชอบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ
 - 1.4 ประวิงเวลาในการตอบสนองต่อปัญหาที่เร่งด่วน
- ฯลฯ

2. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- 2.1 จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาจนกว่าปัญหานั้นจะรุนแรงจริงๆ
 - 2.2 เป็นผู้ที่รอให้เกิดความผิดพลาดขึ้นก่อนจึงจะเข้าไปแก้ไข
 - 2.3 เป็นผู้ถือคติว่า ถ้าไม่มีความเสียหายเกิดขึ้นก็ยังไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข
 - 2.4 เป็นผู้ที่ล้มเหลวในการแก้ปัญหาจนทำให้ปัญหานั้นรุนแรงขึ้น
- ฯลฯ

3. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

3.1 เน้นใส่ใจกับการละเมิดกฎระเบียบ ความผิดพลาด ข้อยกเว้นความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ตาม

3.2 เป็นผู้ที่เอาใจใส่อย่างมากในการจัดการกับปัญหาความผิดพลาด การร้องทุกข์ และความล้มเหลวของหน่วยงาน

3.3 เป็นผู้ที่ยึดติดตามความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมด

3.4 เป็นผู้ที่ชักนำให้ผู้ตามสนใจความล้มเหลว เพื่อแก้ไขปรับปรุงไปสู่มาตรฐาน

ฯลฯ

4. การให้รางวัลตามสถานการณ์ มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- 4.1 เป็นผู้ที่ยกย่องช่วยเหลือผู้ตาม เมื่อผู้ตามมีความพยายามในการปฏิบัติงาน
- 4.2 เป็นผู้ที่ชอบพูดตรงไปตรงมาว่าใครควรรับผิดชอบต่อเป้าหมายใด
- 4.3 เป็นผู้ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ถ้าผู้ตามทำตามที่ผู้นำคาดหวังได้สำเร็จแล้วจะได้อะไรเป็นสิ่งตอบแทน
- 4.4 เป็นผู้ที่แสดงความพอใจเมื่อผู้ตามประสบความสำเร็จตามที่ผู้นำคาดหวัง

ฯลฯ

5. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- 5.1 เป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสอนและแนะนำการทำงานให้แก่ผู้ตาม
- 5.2 เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นผู้นำที่สนใจเขา มากกว่าการเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น
- 5.3 เป็นผู้ที่เข้าใจว่า ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน
- 5.4 เป็นผู้ที่จะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาจุดแข็งของตนเอง

ฯลฯ

6. กระตุ้นให้ใช้ปัญญา มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- 6.1 เป็นผู้ที่ยกย่องตรวจสอบข้อมูลสำคัญ ว่าอะไรมีความเหมาะสม

6.2 เป็นผู้ที่แสวงหาแนวความคิดหรือมุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา
ให้แก่ผู้ตาม

6.3 เป็นผู้ที่มีมุมมองหลากหลายในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

6.4 เป็นผู้ที่แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการแสวงหาหนทางการทำงานที่มอบหมายให้ผู้
ตามบรรลุเป้าหมาย

ฯลฯ

7. การคล้อยตามใจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

7.1 เป็นผู้ที่ชอบพูดถึงอนาคตในแง่ดี

7.2 เป็นผู้ที่มีมุ่งมั่นกระตือรือร้นในการพูดถึงความสำเร็จที่ต้องการ

7.3 เป็นผู้ที่ชอบแสดงวิสัยทัศน์และภาพอนาคตที่ชัดเจน

7.4 เป็นผู้ที่แสดงความเชื่อมั่นว่าจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ฯลฯ

8. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

8.1 เป็นผู้ที่ชอบพูดเกี่ยวกับคำนิยามและความเชื่อที่สำคัญ

8.2 เป็นผู้ที่ชี้แจงความสำคัญของการมีสำนึกที่เข้มแข็งในเป้าหมายของการปฏิบัติงาน

8.3 เป็นผู้ที่คำนึงถึงผลด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ

8.4 เป็นผู้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการมีจิตสำนึกในพันธกิจร่วมกัน

ฯลฯ

9. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

9.1 เป็นผู้ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

9.2 เป็นผู้ที่ผู้ตามยอมรับนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ

- 9.3 เป็นผู้มีพลังอำนาจ แสดงความเชื่อมั่นในตนเอง
 9.4 เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อเข้าไปเกี่ยวข้อง
 ฯลฯ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) นั้นสามารถสำรวจได้ด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ) ซึ่งสร้างและพัฒนาขึ้นโดย Bass and Avolio การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) จึงต้องใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยเป็นเครื่องมือ

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ และการพัฒนารูปแบบ ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของ Grary Dessler (2002) และ The Trainer's Library (1988) ดังนี้

3.1 การฝึกอบรมและการพัฒนานุคคลของ Grary (2002) มีองค์ประกอบ 5 ขั้นตอน
 คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย

- 1) การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมี ผลผลิตสูง
- 2) การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติ และแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคลากรจำเป็นต้องมี
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตรวิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนดำเนินการ

เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

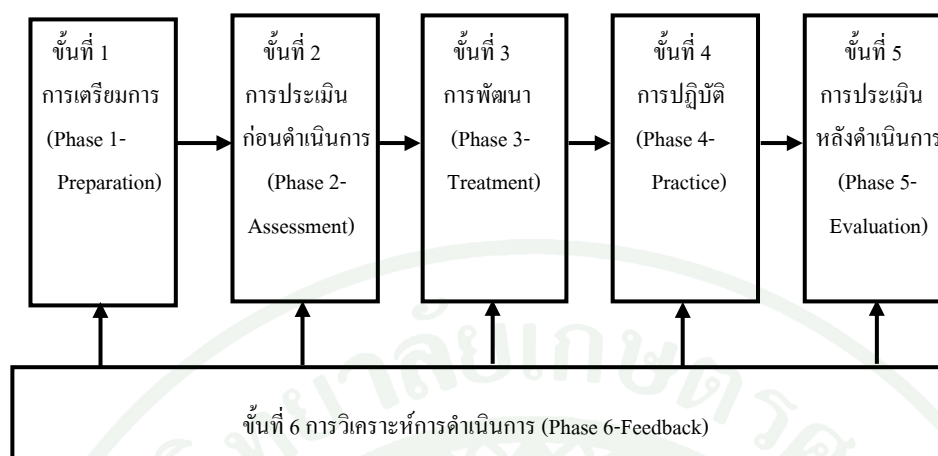
ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้/พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

3.2 กรอบแนวคิดหลักในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainser's Library (1988) มีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการเตรียมการ ขั้นตอนการประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติ ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการ และขั้นการวิเคราะห์การดำเนินการ โดยมีหลักการและแนวคิดในการสร้างแบบจำลองประกอบด้วย การกำหนดลำดับและจำนวนขั้นตอนในโครงสร้างรูปแบบโดยมีความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนในองค์ประกอบของรูปแบบจะต้องเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล โครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถบูรณาการและนำเสนอรูปแบบการดำเนินการได้ในรูปแบบของโครงสร้างหลักสูตรและรายละเอียดของหลักสูตรและในแต่ละขั้นตอนขององค์ประกอบของรูปแบบและในแต่ละองค์ประกอบย่อยของรูปแบบต้องสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตรได้อย่างอิสระ ดังแสดงในภาพที่ 31



ภาพที่ 31 แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer's Library
ที่มา: The Trainer's Library (1988 อ้างใน วิเชียร ชิวพิมาย, 2539)

จากแนวคิดทฤษฎีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ขั้นตอนหรือกระบวนการแล้วได้ปรับปรุงองค์ประกอบและขั้นตอนรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับแนวคิดการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตามแนวภาวะผู้นำสมบูรณ์แบบ อันมีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นองค์ประกอบของรูปแบบที่ผู้วิจัยปรับไว้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในครั้งนี้ จึงประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

- ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา
- ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา
- ขั้นตอนที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนา
- ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง
- ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนการสำรวจความต้องการการเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนว
ภาวะผู้นำสมบูรณ์แบบ ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอาชีวศึกษา ทั้ง 46 แห่ง ตามแบบฟอร์มที่ผู้วิจัยกำหนด ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ
ได้ว่าต้องการเข้าสู่กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำสมบูรณ์แบบ ของตนเอง
หรือไม่ ซึ่งขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมและ พัฒนาต้องมีความตั้งใจ
เต็มใจ และมีความอยากหรือความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง โดยไม่ต้อง
มีการบังคับทุกอย่างต้องเกิดจากความต้องการที่แท้จริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่ผู้จัดการฝึกอบรมและพัฒนาเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรม
และพัฒนาตั้งแต่จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา เนื้อหาสาระสำคัญวิธีการฝึกอบรมและ
การพัฒนา กำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม และการพัฒนา และการติดตาม ประเมินผลการฝึกอบรม
และพัฒนา นอกจากนี้ผู้จัดการฝึกอบรมและพัฒนาต้องจัดหา จัดทำ เตรียมการปัจจัยสนับสนุน
การฝึกอบรมและพัฒนาในทุกด้าน อาทิ การจัดสรรงบประมาณ การจัดเตรียมเอกสารประกอบ
การฝึกอบรม และพัฒนา และวิทยากรบรรยาย

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่เริ่มต้นด้วยการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำ ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ซึ่งทำให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทราบว่า
ตนเองมีคุณสมบัติหรือขาดคุณสมบัติภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ในด้านใด คุณสมบัติ
หรือพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านจำเป็นใดต้องพัฒนาให้มากขึ้น หรือต้องไม่กระทำอีกต่อไปตามแนว
ภาวะผู้นำสมบูรณ์แบบ อันจะนำไปสู่ขั้นตอนการดำเนินการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและ
เจตคติ ตามหลักการเรียนรู้ เพื่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำโดยทั่วไป
สร้างความคิดเชิงบวก (positive thinking) และแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับตนเอง ตาม
ภาวะผู้นำเต็มพิสัย ท้ายที่สุดของการฝึกอบรมและพัฒนานั้นขั้นตอนที่ 3 นี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและ

การพัฒนาจะต้องสามารถเขียนแผนในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง ตามแนวทางภาวะผู้นำเต็ม
พิสัย เพื่อนำไปปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและการฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

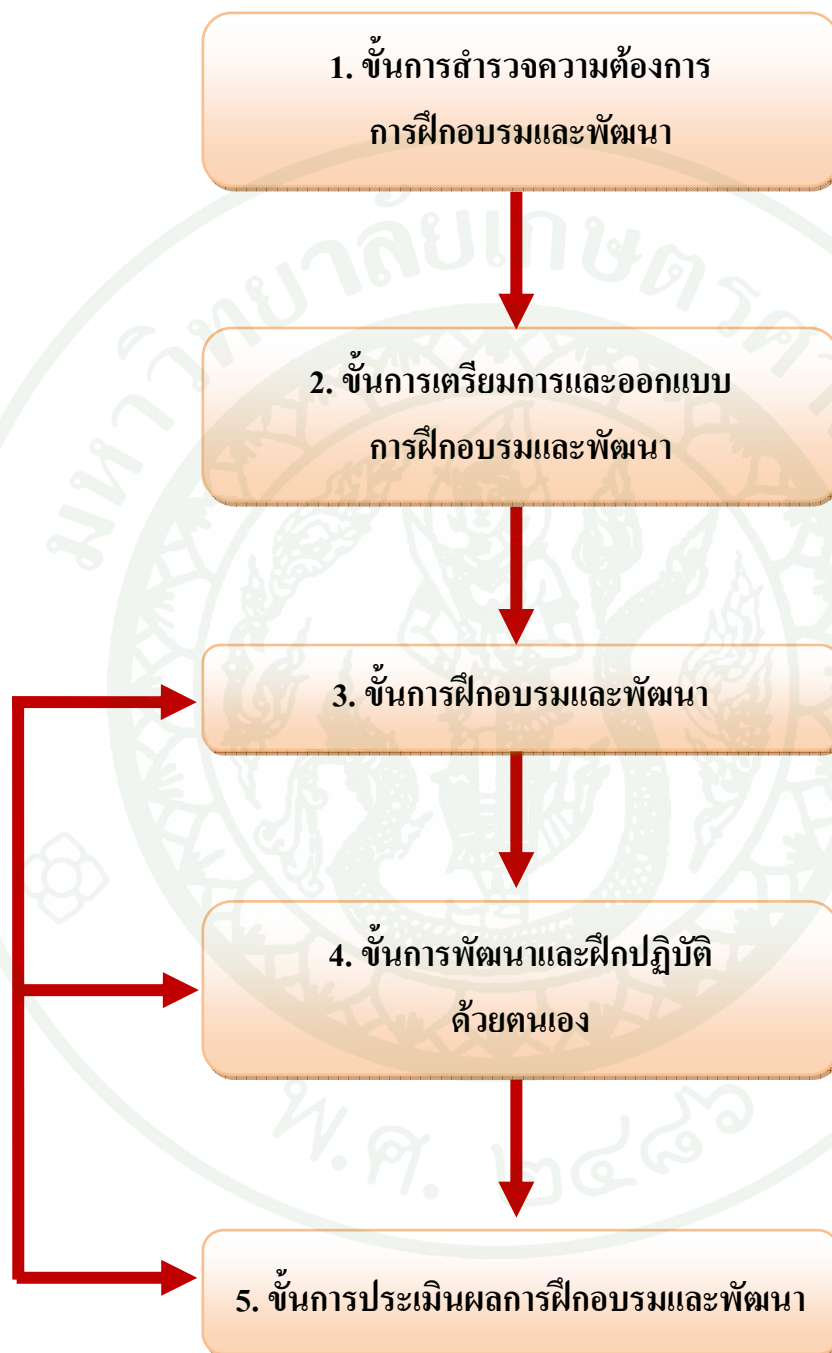
เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนานำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง
ตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย ที่เขียนขึ้นนำมาปฏิบัติจริงในสถานศึกษาที่ผู้บริหารวิทยาลัยปฏิบัติงาน
อยู่จริง เป็นเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน โดยจะได้รับการตรวจสอบและให้คำปรึกษาจากวิทยากรที่ปรึกษา
อย่างใกล้ชิด

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติจริง
ตามแผนการพัฒนาตนเอง ในเดือนที่ 3 และเดือนที่ 6 ของการปฏิบัติงานตามแนวทางภาวะผู้นำ
เต็มพิสัย

จากแนวคิดข้างต้นในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนา ซึ่งได้แสดง
องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังต่อไปนี้

ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



ภาพที่ 32 องค์ประกอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



ภาพที่ 33 รายละเอียดองค์ประกอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์ และวิธีการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ มีวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

โดยดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎี
ภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผู้วิจัยนำการศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร ผลงาน วิจัยที่
เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ จากแหล่งความรู้ ห้องสมุด และการสืบค้นข้อมูลทาง
Internet นำผลการศึกษามาคำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย ผู้วิจัยได้กรอบความคิดของ Bass
และ Avolio ซึ่งเป็นภาวะเต็มพิสัย (full range leadership) ซึ่งมีองค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่ ครู วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 46 แห่ง จำนวน 3,973 คน รายละเอียดตามตารางที่ 3

ตัวอย่าง

ตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู จากวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 46 แห่ง

วิธีการเลือกตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (proportionate random sampling) คิดค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 351 คน ใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ที่ค่าระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 รายละเอียดตามตาราง

ตารางที่ 3 ขนาดตัวอย่างสุ่มครูวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

รหัส	ชื่อวิทยาลัยฯ	จำนวนครู (คน)	ขนาดตัวอย่าง (คน)
101	วิทยาลัยการอาชีวศึกษาเอี่ยมละออ	74	7
102	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา	75	7
103	วิทยาลัยอาชีวศึกษาธนบุรี	100	9
104	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงใหม่	106	9
105	วิทยาลัยอาชีวศึกษาแพร่	92	8
106	วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรดิตถ์	73	6
107	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงราย	87	7

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รหัส	ชื่อวิทยาลัยฯ	จำนวนครู (คน)	ขนาดตัวอย่าง (คน)
108	วิทยาลัยอาชีวศึกษาลำปาง	105	9
109	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุโขทัย	74	7
110	วิทยาลัยอาชีวศึกษาพิษณุโลก	76	7
111	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเลย	86	7
112	วิทยาลัยอาชีวศึกษาขอนแก่น	114	10
113	วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี	105	9
114	วิทยาลัยอาชีวศึกษาหนองคาย	64	6
115	วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม	111	10
116	วิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด	29	3
117	วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุบลราชธานี	135	12
118	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์	73	6
119	วิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา	119	11
120	วิทยาลัยอาชีวศึกษายะลา	86	8
121	วิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี	64	6
122	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสงขลา	130	11
123	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี	97	9
124	วิทยาลัยอาชีวศึกษานครศรีธรรมราช	109	10
125	วิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ต	91	8
126	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเพชรบุรี	81	7
127	วิทยาลัยอาชีวศึกษานครสวรรค์	129	11
128	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสิงห์บุรี	67	6
129	วิทยาลัยอาชีวศึกษาพระนครศรีอยุธยา	76	7
130	วิทยาลัยอาชีวศึกษาลพบุรี	44	4
131	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี	94	8
132	วิทยาลัยอาชีวศึกษากาญจนบุรี	93	8
133	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุพรรณบุรี	89	8

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รหัส	ชื่อวิทยาลัยฯ	จำนวนครู (คน)	ขนาดตัวอย่าง (คน)
134	วิทยาลัยอาชีวศึกษานครปฐม	90	8
135	วิทยาลัยอาชีวศึกษาฉะเชิงเทรา	96	8
136	วิทยาลัยอาชีวศึกษาชลบุรี	94	8
237	วิทยาลัยพัฒนวิชาการธนบุรี	137	12
238	วิทยาลัยพัฒนวิชาการเซตุน	103	9
239	วิทยาลัยพัฒนวิชาการบางนา	109	10
240	วิทยาลัยพัฒนวิชาการอินทราชัย	66	6
241	วิทยาลัยพัฒนวิชาการบึงพระพิบูลย์โลก	65	6
342	วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวกรุงเทพ	73	6
343	วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวนครราชสีมา	39	3
344	วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวอุดรธานี	35	3
445	วิทยาลัยศิลปหัตถกรรมกรุงเทพ	54	5
446	วิทยาลัยศิลปหัตถกรรมนครศรีธรรมราช	64	6
รวม		3,973	351

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนนี้ ปรับปรุงจากแบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย (multifactor leadership questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย Bass and Avolio ซึ่งเป็นฉบับพัฒนาในปี ค.ศ. 1995 ซึ่งการได้มาซึ่งต้นฉบับของเครื่องมือได้รับความอนุเคราะห์จาก ดร.ประทีป บินชัย เป็นผู้ติดต่อประสานงานผ่านเว็บไซต์ www.mindgarden.com ซึ่งเป็นลิขสิทธิ์ของผู้พัฒนา ผู้วิจัย จึงไม่สามารถแสดงเครื่องมือในภาคผนวกของวิทยานิพนธ์ได้ ผู้สนใจสามารถติดต่อได้จากผู้วิจัยหรือดร.ประทีป บินชัย แบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย และเป็นแบบที่ให้ผู้ร่วมงานตอบ (Rater Form : 5 & Short) ผู้วิจัยนำมาแปลให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำ ได้ทำการตรวจสอบ โดยใช้เทคนิคเดลฟายคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน แบบสอบถาม

ที่ใช้วัดเพื่อหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ จะทำให้พัฒนาภาวะผู้นำที่มีระดับเต็มองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำ

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบตามสบายมี 1 องค์ประกอบคือ การบริหารงานแบบตามสบาย (laissez-faire: LF)

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward: CR)
- 2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (management-by-exception active: MA)
- 2.3 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (management-by-exception passive: MP)

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 3.1 คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบรรมี (idealized influence attribute: IIA)
- 3.2 พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบรรมี (idealized influence behavior: IIB)
- 3.3 การคลบั่นดาลใจ (inspirational motivation: IM)
- 3.4 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation: IS)
- 3.5 การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration: IC)

4. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ

- 4.1 ความพึงพอใจ (satisfaction: ST)
- 4.2 ความพยายามเป็นพิเศษ (extra effort: EE)
- 4.3 ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness: EF)

จากรายละเอียดข้างต้นจะเห็นได้ว่าแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยนั้นมีการวัดองค์ประกอบย่อยทั้งสิ้น 12 องค์ประกอบด้วยกัน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบย่อยนั้นมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น จำนวน 48 ข้อ ดังรายการในตาราง 4

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนข้อคำถามของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยในแต่ละองค์ประกอบย่อย

ลำดับที่	รายการองค์ประกอบ	จำนวนข้อคำถาม
1	คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี (IIA)	4
2	พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี (IIB)	4
3	การคล้อยตามใจ (IM)	4
4	การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (IS)	4
5	การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (IC)	4
6	การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)	4
7	การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (MA)	4
8	การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (MP)	4
9	การบริหารงานแบบตามสบาย (LF)	4
10	ความพึงพอใจ (ST)	4
11	การใช้ความพยายามพิเศษ (EE)	4
12	ความมีประสิทธิภาพ (EF)	4
รวม		48

แบบสอบถามภาวะพหุปัจจัยดังกล่าวนี้ ใช้การวัดแบบ likert-type ตามลำดับความคิดเห็น 5 ระดับ

4	หมายถึง	สม่ำเสมอ
3	หมายถึง	บ่อยครั้ง
2	หมายถึง	บางครั้ง
1	หมายถึง	นาน ๆ ครั้ง
0	หมายถึง	ไม่มีเลย

ผู้วิจัยได้พิจารณาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วเห็นว่าแบบสอบถามแบบพหุปัจจัยมีการสอบถามทั้งหมด 4 ด้าน ๆ ละ 4 ข้อ รวม 48 ข้อ เมื่อพิจารณาส่วนประกอบที่จำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาและผู้ตอบแบบสอบถามที่จะต้องแสดงความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน เป็นธรรมชาติแก่ผู้บริหาร จึงได้พิจารณาองค์ประกอบที่จำเป็นเพียง 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบ 1. ด้านภาวะผู้นำแบบตามสบาย 2. ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 3. ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยไม่นำองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ของภาวะผู้นำมาใช้ในการสอบถามความคิดเห็น ดังนั้นแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาจึงประกอบด้วย

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบตามสบาย	จำนวน 4 ข้อ
2. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้	
2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์	จำนวน 4 ข้อ
2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก	จำนวน 4 ข้อ
2.3 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ	จำนวน 4 ข้อ
3. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้	
3.1 คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี	จำนวน 4 ข้อ
3.2 พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี	จำนวน 4 ข้อ
3.3 การดลบันดาลใจ	จำนวน 4 ข้อ
3.4 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา	จำนวน 4 ข้อ
3.5 การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล	จำนวน 4 ข้อ
รวม	จำนวน 36 ข้อ

3.2 เกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ-Norm) เกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นเกณฑ์ที่ Avolio และทีมงานจากมหาวิทยาลัยบิงแฮมตันได้สร้าง และพัฒนาจัดทำขึ้น โดยใช้กลุ่มตัวอย่างนอกประเทศอเมริกา เพื่อให้บริการแก่ผู้ที่นำแบบสอบถามพหุปัจจัยไปใช้ ซึ่งสามารถ Download

ได้จาก www.binghamton.edu/faculty/avolio-tm/ ซึ่งผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จาก ดร.ประทีป มินชัย เป็นผู้ติดต่อประสานงานผ่านเว็บไซต์ดังกล่าวผู้ขออนุญาตให้ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวมาเปรียบเทียบผลในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในส่วนที่เป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) มาใช้เปรียบเทียบกับผลคะแนนที่ได้จากการสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา รายละเอียดเกณฑ์มาตรฐานตามตารางที่ 5



ตารางที่ 5 เกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามพหุปัจจัยของ Avolio ของกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในสหรัฐอเมริกา

MLQ Scales	Other USA Rater			
	n	Mean	SD	Alpha
1. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มี (Idealized In Influence A Tribute)	5238	2.97	.80	.77
2. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาร์มี (Idealized Influence Behavior)	5332	2.75	.78	.69
3. การคลั่งใจ (Inspirational Motivation)	5235	2.97	.78	.82
4. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)	5229	2.78	.75	.74
5. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)	5230	2.83	.85	.78
6. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)	5226	2.88	.80	.73
7. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Management-by-Exception Active)	5177	1.62	.97	.76
8. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-Exception Passive)	5213	1.00	.81	.71
9. การบริหารงานแบบปล่อยปละ (Laissez-Faire)	5228	.64	.71	.75

ตารางที่ 6 เกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามพหุปัจจัยของ Avolio ของตัวอย่างอื่น ๆ
ที่ไม่ใช่ตัวอย่างในสหรัฐอเมริกา ตามรายละเอียด ดังนี้

	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาบามี (Idealized Influence				
Attribute)				
ข้อที่ 10	2.72	1.17	-.66	-.36
ข้อที่ 18	2.87	1.05	-.77	-.03
ข้อที่ 21	3.01	1.00	-.88	.21
ข้อที่ 25	2.98	.96	-.78	.13
พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาบามี (Idealized Influence				
Behavior)				
ข้อที่ 6	2.21	1.13	-.21	-.70
ข้อที่ 14	2.78	1.04	-.69	-.07
ข้อที่ 23	3.07	.90	-.90	.35
ข้อที่ 34	2.81	1.00	-.67	-.03
การคลั่งใจ (Inspirational Motivation)				
ข้อที่ 9	2.92	.99	-.76	.08
ข้อที่ 13	3.06	.89	-.84	.42
ข้อที่ 26	3.00	.93	-.80	.24
ข้อที่ 36	2.61	1.08	-.49	-.42
การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)				
ข้อที่ 2	2.94	.92	-.66	.03
ข้อที่ 8	2.77	.98	-.59	-.14
ข้อที่ 30	2.56	1.02	-.39	-.42
ข้อที่ 32	2.73	.99	-.56	-.12

ตารางที่ 6 (ต่อ)

	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)				
ข้อที่ 15	2.36	1.16	-.24	-.84
ข้อที่ 19	3.17	1.03	-1.25	.95
ข้อที่ 29	2.78	1.06	-.71	-.81
ข้อที่ 31	2.58	1.13	-.49	-.51
การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)				
ข้อที่ 1	3.07	.97	-1.04	.73
ข้อที่ 11	2.68	1.04	-.59	-.23
ข้อที่ 16	2.35	1.20	-.35	-.78
ข้อที่ 35	3.09	.97	-.98	.43
การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Management-by-Exception Active)				
ข้อที่ 4	1.95	1.25	-.01	-1.03
ข้อที่ 22	1.89	1.27	.06	-1.06
ข้อที่ 24	1.59	1.23	.33	-.93
ข้อที่ 27	1.50	1.18	.34	-.80
การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-Exception Passive)				
ข้อที่ 3	1.15	1.16	.76	-.34
ข้อที่ 12	.79	.96	1.23	1.00
ข้อที่ 17	1.42	1.22	.45	-.78
ข้อที่ 20	.74	1.01	1.37	1.20
การบริหารงานแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire)				
ข้อที่ 5	.54	.92	1.88	3.17
ข้อที่ 7	.78	.95	1.26	1.21
ข้อที่ 28	.71	.99	1.45	1.55
ข้อที่ 33	.72	.98	1.41	1.50

3.3 การตรวจสอบร่างแบบสอบถาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปสอบถามความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารวิทยาลัย การบริหารการศึกษการบริหารวิทยาลัย การบริหารและจัดการองค์กร โดยการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจสอบ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ

การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก หรือที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หรือ รองเลขาธิการ คณะกรรมการการอาชีวศึกษาหรือเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และมีคุณวุฒิปริญญาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท
2. ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และเป็นผู้อำนวยการ วิทยาลัยที่มีผลงานเป็นที่รู้จัก หรือยอมรับของสังคม ในด้านวิชาการ และด้านวิชาชีพ
3. เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการ ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา หรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ การบริหารการศึกษา การบริหารและพัฒนางานองค์กร โดยมีผลงานทางวิชาการในการเขียนตำรา เขียนบทความทางวิชาการ และ มีผลงานวิจัยเผยแพร่ หรือปฏิบัติการสอน ในสาขาวิชาดังกล่าว ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป เป็น หรือเคยเป็นผู้บริหารระดับสูง ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่กำกับดูแลงานนโยบายด้านการศึกษา
5. เคยเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่มีผลงานเป็นที่รู้จัก หรือยอมรับของสังคมในด้านวิชาการ และวิชาชีพ

3.4 การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) ที่ Avolio และทีมงาน ได้สร้างขึ้น เป็นเครื่องมือที่มีมาตรฐานระดับสากล เป็นที่ยอมรับและได้ไปใช้ทั่วโลก โดยมีการแปลเป็นหลาย ภาษา แต่เพื่อให้เครื่องมือที่นำมาใช้ครั้งนี้มีคุณภาพมากขึ้นจนได้ดำเนินการ ดังนี้

3.4.1 การหาคุณภาพของเครื่องมือ จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน โดยใช้ เทคนิคเดลฟายตอบแบบสอบถาม 2 รอบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์ และ ค่ามัธยฐาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ปรากฏดังต่อไปนี้

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

1) ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยค่ามัธยฐานส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์ ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คนปรากฏผลดังนี้ (ตารางที่ 7)

2) ผู้วิจัยได้ทำการหาความเชื่อมั่นได้ (reliability) ของเครื่องมือ โดยใช้ วิธีการของ Cronbach ที่เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” โดยใช้กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 36 คน ซึ่งผลปรากฏว่า ค่าความเชื่อมั่นได้ของแบบสอบถามพฤติกรรม ของผู้บริหารทั้งฉบับคือ 0.7204 และค่าความเชื่อมั่นของแบบ สอบถามแต่ละข้อ ปรากฏดังนี้ (ตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 แสดงผลของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อแบบสอบถามพฤติกรรม ของผู้บริหาร

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้บริหาร	มัธยฐาน	ส่วนเบี่ยงเบน ควอไทล์
1.	เป็นผู้ที่ให้ความ ๑	4	0
2.	เป็นผู้ที่คอยตรวจสอบ ๑	4	0
3.	เป็นผู้ที่ลืมหลับ ๑	4	0
4.	เป็นผู้ที่เน้นใส่ใจกับการละเมิด ๑	4	0
5.	เป็นผู้ที่หลีกเลี่ยง ๑	4	0

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้บริหาร	มัชฌิมา	ส่วนเบี่ยงเบน ควอไทล์
6.	เป็นผู้ที่ชอบพูด ฯ	4	0.5
7.	เป็นผู้ที่หาตัว ฯ	4	0
8.	เป็นผู้แสวงหาแนวคิด ฯ	4	0
9.	เป็นผู้ที่พูด ฯ	4	0
10.	เป็นผู้ที่ปลุกฝัง ฯ	4	0.5
11.	เป็นผู้ที่พูด ฯ	4	0
12.	เป็นผู้ที่รอให้เกิด ฯ	4	0
13.	เป็นผู้ที่มุ่งมั่น ฯ	4	0
14.	เป็นผู้ที่ซื่อสัตย์ ฯ	4	0
15.	เป็นผู้ที่ใช้เวลา ฯ	4	0
16.	เป็นผู้ที่แสดงให้เห็น ฯ	4	0
17.	เป็นผู้ที่ถือคติว่า ฯ	4	0
18.	เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญ ฯ	4	0
19.	เป็นผู้ที่ให้ความใส่ใจ ฯ	4	0
20.	เป็นผู้ที่แสดงให้เห็นว่า ฯ	4	0
21.	เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่ ฯ	4	0
22.	เป็นผู้ที่เอาใจใส่อย่างมาก ฯ	4	0
23.	เป็นผู้ที่คำนึงถึงผลทาง ฯ	4	0
24.	เป็นผู้ที่คอยติดตาม ฯ	4	0
25.	เป็นผู้ที่แสดงให้เห็นว่า ฯ	4	0
26.	เป็นผู้ที่แสดง ฯ	4	0
27.	เป็นผู้ที่ชี้แนะให้ข้าพเจ้า ฯ	4	0
28.	เป็นผู้ที่หลีกเลี่ยง ฯ	4	0
29.	เป็นผู้ที่เห็นว่าข้าพเจ้า ฯ	4	0
30.	เป็นผู้ที่ทำให้ข้าพเจ้า ฯ	4	0
31.	เป็นผู้ที่ช่วยให้ข้าพเจ้า ฯ	4	0

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้บริหาร	มัธยฐาน	ส่วนเบี่ยงเบน ควอไทล์
32.	เป็นผู้ที่แนะนำ ฯ	4	0
33.	เป็นผู้ที่ประวิงเวลา ฯ	4	0
34.	เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญ ฯ	4	0
35.	เป็นผู้ที่แสดงความพอใจ ฯ	4	0
36.	เป็นผู้ที่แสดงความเชื่อมั่น ฯ	4	0

ผลจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับข้อความในแบบสอบถามในทิศทางที่เป็นไปได้สูง

1.4.2 การหาคุณภาพของเครื่องมือ จากการทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่ ตัวอย่าง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคชัยภูมิ ซึ่งเปิดทำการสอนในสาขาวิชาเช่นเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่าง จึงมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนทั้งสิ้น 36 คน นำมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของ ข้อคำถาม 36 ข้อ โดยการหาค่าสหพันธ์ pearson ระหว่างคะแนนรายข้อ กับคะแนนรวมวิเคราะห์ หาค่าความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของ (cronbach alpha coefficient) โดยการควบคุม ของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ การคำนวณใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ซึ่งผลการคำนวณ ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ทั้งฉบับ คือ 0.7204 $n = 36$ และค่าความเชื่อมั่นของแต่ละข้อปรากฏดังนี้

ตารางที่ 8 แสดงค่าความเชื่อมั่นได้ของแบบสอบถามพฤติกรรมของผู้บริหาร

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้บริหาร	n	ค่าความเชื่อมั่น (α)
1.	เป็นผู้ที่ให้ความ ๑	36	0.7025
2.	เป็นผู้ที่คอยตรวจสอบ ๑	36	0.7149
3.	เป็นผู้ที่ล้มเหลว ๑	36	0.7209
4.	เป็นผู้ที่เน้นใส่ใจกับการละเมิด ๑	36	0.7053
5.	เป็นผู้ที่หลีกเลี่ยง ๑	36	0.7209
6.	เป็นผู้ที่ชอบพูด ๑	36	0.7209
7.	เป็นผู้ที่หาตัว ๑	36	0.7209
8.	เป็นผู้แสวงหาแนวคิด ๑	36	0.7054
9.	เป็นผู้ที่พูด ๑	36	0.7040
10.	เป็นผู้ที่ปลูกฝัง ๑	36	0.7065
11.	เป็นผู้ที่พูดตรงไป ๑	36	0.7094
12.	เป็นผู้ที่รอให้เกิด ๑	36	0.7209
13.	เป็นผู้ที่มุ่งมั่น ๑	36	0.7045
14.	เป็นผู้ที่ซื่อ ๑	36	0.7001
15.	เป็นผู้ที่ใช้เวลา ๑	36	0.7209
16.	เป็นผู้ที่แสดงให้เห็น ๑	36	0.7209
17.	เป็นผู้ที่ถือคติว่า ๑	36	0.7209
18.	เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญ ๑	36	0.7209
19.	เป็นผู้ที่ให้ความใส่ใจ ๑	36	0.7209
20.	เป็นผู้ที่แสดงให้เห็นว่า ๑	36	0.7209
21.	เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่ ๑	36	0.7209
22.	เป็นผู้ที่เอาใจใส่อย่างมาก ๑	36	0.7209
23.	เป็นผู้ที่คำนึงถึงผลทาง ๑	36	0.7209
24.	เป็นผู้ที่คอยติดตาม ๑	36	0.7209
25.	เป็นผู้ที่แสดงให้เห็นว่า ๑	36	0.7021
26.	เป็นผู้ที่แสดง ๑	36	0.7015
27.	เป็นผู้ที่ชี้แนะให้ข้าพเจ้า ๑	36	0.7116

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้บริหาร	n	ค่าความเชื่อมั่น (α)
28.	เป็นผู้ที่หลีกเลี่ยง ๆ	36	0.7209
29.	เป็นผู้ที่เห็นว่าข้าพเจ้า ๆ	36	0.7110
30.	เป็นผู้ที่ทำให้ข้าพเจ้า ๆ	36	0.7209
31.	เป็นผู้ที่ช่วยให้ข้าพเจ้า ๆ	36	0.7209
32.	เป็นผู้ที่แนะนำ ๆ	36	0.7020
33.	เป็นผู้ที่ประวิงเวลา ๆ	36	0.7209
34.	เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญ ๆ	36	0.7064
35.	เป็นผู้ที่แสดงความพอใจ ๆ	36	0.7150
36.	เป็นผู้ที่แสดงความเชื่อมั่น ๆ	36	0.7091

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกกำหนดให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

2. เดินทางไปเก็บข้อมูลในสถานศึกษาที่กำหนดให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยเข้าพบผู้บริหารสถานศึกษา แนะนำตัวแล้วยื่นหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล แล้วชี้แจง ทำความเข้าใจในการเก็บข้อมูล โดยกำหนดตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามต้องเป็น รองผู้อำนวยการ 2 ท่าน หัวหน้าแผนกวิชาทุกแผนกวิชา โดยกำหนดตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามต้องเป็นรองผู้อำนวยการ 2 ท่าน หัวหน้าแผนกวิชาทุกแผนกวิชา เมื่อได้ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยเก็บข้อมูลคืนโดยตรง

3. ตรวจสอบจำนวนและความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน จำนวน 36 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4. นำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ โดยค่าความเชื่อมั่น (α) ซึ่งแบบวัดมีค่าเท่ากับ 0.7204

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เกษตรศาสตร์ ถึงเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากวิทยาลัยอาชีวศึกษาทั้ง 46 แห่ง

2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาทั้ง 46 แห่ง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะครู อาจารย์ ของแต่ละวิทยาลัย ซึ่งกำหนดผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรองผู้อำนวยการ 2 ท่าน และหัวหน้าแผนกวิชาทุกแผนกวิชา ซึ่งกำหนดผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรองผู้อำนวยการ 2 ท่าน และหัวหน้าแผนกวิชาทุกแผนกวิชา โดยเมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้แล้วให้นำแบบสอบถามใส่ซองที่ผู้วิจัยจำหน่ายซองถึงผู้วิจัย พร้อมติดแสตมป์ส่งทางไปรษณีย์กลับคืนมายังผู้วิจัย

3. ผู้วิจัยทำการตรวจสอบจำนวน และความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน และคัดเลือกให้เหลือเท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละวิทยาลัย ซึ่งแบบสอบถามได้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างคิด 351 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.26

4. นำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยกำหนดความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 แล้วนำผลที่ได้รับไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ-norm)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่ออธิบายระดับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ในแต่ละองค์ประกอบของกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของ

แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ-Norm) โดยใช้ t-test (one-sample group) เพื่อทราบระดับภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบว่ามีระดับสูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมากน้อยเพียงใด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สถิติดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน

- 1.1 หาค่าร้อยละ (percentage)
- 1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (mean)
- 1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของแบบสอบถาม

- 2.1 ค่ามัธยฐาน (median)
- 2.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range)
- 2.3 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient)

3. สถิติที่ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา กับค่าเฉลี่ยมาตรฐานของภาวะผู้นำตามแบบภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) ใช้สถิติ t-test (one-sample-group)

ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำตามแนวทางผู้นำเต็มพิสัยของผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวิธีการดำเนินการตามขั้นตอน คือ
ขั้นการสร้างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำวิทยาลัยอาชีวศึกษา ขั้นการตรวจสอบและประเมินรูปแบบ
การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
มีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นการสร้างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1.1 นำคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่ได้จากการดำเนินการศึกษาวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาทำ
การวิเคราะห์เพื่อกำหนดรูปแบบในการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1.2 นำแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนภาวะผู้นำและหลักการใน
การสร้างรูปแบบมากำหนดองค์ประกอบโครงสร้าง กำหนดความสัมพันธ์กิจกรรมในการ
ดำเนินการของรูปแบบในแต่ละขั้นตอน กำหนดรายละเอียดการดำเนินการพัฒนาที่เหมาะสมกับ
คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้ศึกษาวิจัยไว้ตาม 1.1 กำหนดขอบข่ายเนื้อหาของการพัฒนาวัตถุประสงค์
วิธีการพัฒนา การประเมินผล และรายละเอียดตลอดกระบวนการในรูปแบบ

การดำเนินการตามขั้นตอนนี้แล้ว จะได้ร่างรูปแบบการพัฒนาคคุณลักษณะภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อนำไปประเมิน
ทดสอบในระดับผู้ทรงคุณวุฒิเป็นขั้นตอนต่อไป

2. การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จาก
ผู้ทรงคุณวุฒิ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

การนำร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการทดสอบและตรวจสอบ
เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2.1 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ

การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ โดยใช้หลักเกณฑ์
เช่นเดียวกันกับการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในขั้นตอนที่ 1

2.2 ประชากร และตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกตัวอย่าง โดยใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Random
Sampling) คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำ การบริหารการศึกษา จำนวน 8 คน

2.3 กำหนดเวลา สถานที่ ประชุม

2.4 จัดทำเครื่องมือ แบบบันทึกการตามความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ
ข้อเสนอแนะ

2.5 หนังสือออกบันทึกวิทยาลัย ขอความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา
เข้าร่วมประชุม

2.6 ดำเนินการประชุมตามกำหนดในเวลา และสถานที่ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการ
ประชุม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ปรับปรุง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.7 การประเมิน และตรวจสอบรูปแบบ ใช้วิธีการเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเพื่อเก็บ
รวบรวมข้อมูล ข้อวิพากษ์วิจารณ์ หรือข้อสังเกตต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิได้กระทำคือ

2.7.1 ใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญที่จะให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาและแสดงให้เห็นโดยชัดเจนถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างครบถ้วนต่อรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น แบ่งข้อมูลแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ใช้เก็บข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนที่สอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะโดยใช้คำถามปลายเปิดเพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาประมวลเพื่อปรับปรุง แก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ส่วนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้นแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบปรับปรุงให้สมบูรณ์ถูกต้องเหมาะสมในการประเมินตรวจสอบรูปแบบ

3. สรุป นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดำเนินการ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2.7.1 นำรูปแบบมาพิจารณานำเสนอ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาตรวจสอบ ให้ข้อคิดเห็น และเสนอแนะ แล้วปรับปรุงให้เกิดความสมบูรณ์

3.2 สรุป และรายงานผลการวิจัย นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

1.1 ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา

1.1.1 ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา เป็นเพศหญิง จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 65.22 เพศชาย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 34.78

1.1.2 ดำรงตำแหน่ง ข้าราชการ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.17 ข้าราชการพิเศษ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 84.78 ครูชำนาญ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 13.04

1.2 ผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2.1 เป็นเพศชาย จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 16.82 เพศหญิง จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 83.17

1.2.2 ช่วงอายุระหว่าง 18-30 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86 ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 17.46 ระหว่าง 41-50 จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 41.59 และระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 38.09

1.2.3 ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90
ปริญญาตรี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 36.19 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 61.90

1.2.4 อายุราชการ ระหว่าง 1-10 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.35

ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05

ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 44.76

ระหว่าง 30 ปีขึ้นไป จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 29.84

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา

ผลการสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ศึกษา คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำ พหุปัจจัย (MLQ) ของ Avolio ซึ่งกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวทางผู้นำ เต็มพิสัยไว้ 9 องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบจะประกอบ ด้วยคำถาม 4 ข้อ ซึ่งผู้วิจัย ได้นำผลคะแนนที่ได้รับไป เปรียบเทียบกับคะแนนมาตรฐานของแบบสอบถาม และเปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำ ระหว่างกลุ่มที่ศึกษาด้วย ซึ่งผลการสำรวจจะแสดง ในตารางเป็นลำดับต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

LF = การบริหารงานแบบตามสบาย (laissez-faire)

LF5 = การหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

LF7 = การหาตัวไม่พบเมื่อต้องการพบตัว

LF28 = การเป็นผู้หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

LF33 = การประวิงเวลาในการตอบสนองต่อปัญหาที่เร่งด่วน

MBEP = การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (management-by-exception passive)

MBEP3 = การล้มเหลวในการแก้ปัญหานั้นทำให้ปัญหาร้ายแรง

MBEP12 = การรอให้เกิดความผิดพลาดขึ้นก่อนจึงจะเข้าไปแก้ไข

- MBEP17 = ถ้าไม่มีความเสียหายเกิดขึ้นก็จะไม่มีการแก้ไขปรับปรุง
- MBEP20 = การเข้าไปแก้ไขปัญหามือปัญหานั้นรุนแรงเรียบร้อยแล้ว
- MBEA = การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (management-by-exception active)
- MBEA4 = การใส่ใจกับการละเมิดกฎระเบียบ ความผิดพลาด
ข้อบกพร่องความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานของผู้ตาม
- MBEA22 = การเอาใจใส่กับความผิดพลาด การร้องทุกข์ ความล้มเหลว
ขององค์กร
- MBEA24 = การคอยติดตามความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมด
- MBEA27 = การจูงใจให้ผู้ตามสนใจความล้มเหลวเพื่อแก้ไขปรับปรุงผู้
มาตรฐาน

CR = การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)

- CR1 = การช่วยเหลือผู้ตามเมื่อเขามีความพยายามในการปฏิบัติงาน
- CR11 = การพูดตรงไปตรงมาว่าใครควรรับผิดชอบต่อเป้าหมายใด
- CR16 = การแสดงให้เห็นว่าถ้าผู้ตามทำได้ตามที่คาดหวังแล้วจะได้อะไร
ตอบแทน
- CR35 = การแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานได้สำเร็จ

IC = การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration)

- IC15 = การใช้เวลาสอนแนะนำงานให้แก่ผู้ตาม
- IC19 = การให้การใส่ใจแก่ผู้ตามในฐานะปัจเจกชน
- IC29 = การเห็นว่าผู้ตามมีความต้องการ มีความสามารถ และ
ความมุ่งมั่นที่แตกต่างกัน
- IC31 = การทำให้ผู้ตามพัฒนาจุดแข็งของตนเอง

IS = การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation)

- IS2 = การเป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลสำคัญว่ามีความเหมาะสมเพียงใด
- IS8 = การแสวงหาแนวคิดหรือมุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา
- IS30 = การทำให้ผู้ตามมีมุมมองหลากหลายในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน
- IS32 = การแนะนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

IM = การคลั่งบันดาลใจ (inspirational motivation)

IM9 = การพูดถึงอนาคตที่ดี

IM13 = การมีความมุ่งมั่นกระตือรือร้นในการกล่าวถึงความสำเร็จที่ต้องการ

IM26 = การแสดงวิสัยทัศน์และภาพอนาคตที่ชัดเจน

IM36 = การแสดงความเชื่อมั่นว่าจะทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

IIB = พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence behavior)

IIB6 = การพูดเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญ

IIB14 = การชี้แจงความสำคัญของจิตสำนึกที่เข้มแข็งในการปฏิบัติงาน

IIB23 = การคำนึงถึงผลด้านคุณธรรมจริยธรรมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ

IIB34 = การให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการมีจิตสำนึกในพันธกิจร่วมกัน

IIA = คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence attribute)

IIA10 = การปลูกฝังความภาคภูมิใจ

IIA18 = การเห็นความสำคัญของประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

IIA21 = การทำให้ผู้ตามยอมรับนับถือและศรัทธาในตัวผู้นำ

IIA25 = การแสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเป็นผู้มีพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง

ผลสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) ของผู้บริหาร
วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาโดยภาพรวม ปรากฏในตาราง
แสดงผลที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงผลการสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ลำดับที่	รายการองค์ประกอบภาวะผู้นำ	n = 351	
		Mean	S.D
1.	การบริหารงานแบบตามสบาย	1.23	1.29
2.	การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ	1.15	1.17
3.	การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก	2.53	1.11
4.	การให้รางวัลตามสถานการณ์	2.63	1.09
5.	การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล	2.08	1.12
6.	การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา	2.68	1.04
7.	การคล้อยตามจิตใจ	2.98	0.99
8.	พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี	2.68	1.09
9.	คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี	2.63	1.15

จากผลการสำรวจในตารางที่ 9 สามารถนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานได้ผลตาม
ตารางที่ 10 ถึงตารางที่ 18 ดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
ในองค์ประกอบที่ 1 การบริหารงานแบบตามสบายของผู้บริหารวิทยาลัย
อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากับเกณฑ์มาตรฐาน
(norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยจำแนกเป็นรายชื่อ

รายการ	n	Mean	S.D	Mean (norm)	S.D (norm)	Mean (diff)	t	df	p
LF 5	351	1.17	1.24	0.54	0.92	0.63	9.48	350	.000*
LF 7	351	1.16	1.25	0.78	0.95	0.38	5.71	350	.000*
LF 28	351	1.19	1.23	0.70	0.99	0.49	7.42	350	.000*
LF 33	351	1.40	1.25	0.72	0.98	0.68	10.24	350	.000*
LF	351	1.23	1.24	0.64	0.70	0.59	8.94	350	.000*

จากตารางที่ 10 LF แสดงให้เห็นว่า เมื่อประมวลภาพรวมทั้งหมดขององค์ประกอบด้านการบริหารงานแบบตามสบายแล้ว ปรากฏว่ามีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (สูงกว่า) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 ข้อ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับเป็นผู้ที่หลีกเลี่ยงการเข้าไปเกี่ยวข้องเมื่อมีปัญหาสำคัญเกิดขึ้น (LF5) เป็นผู้ที่หาตัวไม่พบ เมื่อต้องการพบตัว (LF7) เป็นผู้ที่หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ (LF28) และเป็นผู้ที่ประวิงเวลาในการตอบสนองกับปัญหาที่เร่งด่วน (LF33) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (สูงกว่า) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สรุปได้ว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีองค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มพิสัย โดยรวมด้านการบริหารงานแบบตามสบายสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่าทุกข้อ ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของ แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย

ตารางที่ 11 แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มพิสัย ในองค์ประกอบที่ 2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษากับเกณฑ์มาตรฐาน (norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยจำแนกเป็นรายข้อ

รายการ	n	Mean	S.D	Mean (norm)	S.D (norm)	Mean (diff)	t	df	p
MBEP 3	351	1.12	1.18	1.15	1.16	-0.03	-0.529	350	.597
MBEP 12	351	1.10	1.18	0.79	0.98	0.31	4.88	350	.000*
MBEP 17	351	1.17	1.20	1.42	1.22	-0.25	-3.83	350	.000*
MBEP 20	351	1.21	1.13	0.74	1.01	0.47	7.72	350	.000*
MBEP	351	1.15	1.17	1.00	0.81	0.15	2.42*	350	.000*

จากตารางที่ 11 MBEP แสดงให้เห็นว่า เมื่อประมวลภาพรวมทั้งหมดขององค์ประกอบด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ ปรากฏมีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (สูงกว่า) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อที่ระบุพฤติกรรม

ผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่ล้มเหลวในการแก้ไขปัญหานั้นร้ายแรงจริง ๆ (MBEP3) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนข้อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่ยิ่งทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นก่อนจึงจะเข้าไปแก้ไข (MBEP12) และเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นว่าจะเข้าไปแก้ปัญหาคือต่อเมื่อปัญหานั้นเป็นปัญหาที่เรื้อรังแล้ว (MBEP20) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (สูงกว่า) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนข้อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่ยึดคิดว่า “ถ้าไม่มีความเสียหายเกิดขึ้น ก็จะยังไม่มีการปรับปรุงแก้ไข” (MBEP17) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สรุปได้ว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีองค์ประกอบภาวะผู้นำสมบูรณ์ โดยรวมด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย เมื่อพิจารณาเป็นข้อพบว่าพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่ยึดคิดว่า เป็นผู้ที่ยึดคิดว่า “ถ้าไม่มีความเสียหายเกิดขึ้น ก็จะยังไม่มีการปรับปรุงแก้ไข” ที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย แต่พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับเป็นผู้ที่ยิ่งทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นก่อนจึงจะเข้าไปแก้ไข และเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นว่าจะเข้าไปแก้ปัญหาคือต่อเมื่อปัญหานั้นเป็นปัญหาที่เรื้อรังแล้ว เป็นองค์ประกอบที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย

ตารางที่ 12 แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
ในองค์ประกอบที่ 3 การบริหารงานแบบวางเฉย เชิงรุก ของผู้บริหาร
วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากับเกณฑ์
มาตรฐาน (norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย จำแนกเป็นรายชื่อ

รายการ	n	Mean	S.D	Mean (norm)	S.D (norm)	Mean (diff)	t	Df	p
MBEA 4	351	2.63	1.12	1.95	1.25	0.68	11.28	350	.000*
MBEA 22	351	2.66	1.12	1.89	1.27	0.77	12.79	350	.000*
MBEA 24	351	2.52	1.06	1.59	1.23	0.93	16.46	350	.000*
MBEA 27	351	2.34	1.13	1.50	1.08	0.84	13.96	350	.000*
MBEA	351	2.53	1.11	1.62	0.97	0.91	15.42	350	.000*

จากตารางที่ 12 MBEA แสดงให้เห็นว่า เมื่อประมวลภาพรวมทั้งหมดขององค์ประกอบด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก ปรากฏว่ามีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (สูงกว่า) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าข้อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่เน้นใส่ใจกับการละเมิดกฎระเบียบ ความผิดพลาด ข้อยกเว้น ความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (MBEA4) เป็นผู้ที่เอาใจใส่อย่างมาก ในการจัดการกับปัญหาความผิดพลาด การร้องทุกข์ และความล้มเหลวของหน่วยงาน (MBEA22) เป็นผู้คอยติดตามความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมด (MBEA24) เป็นผู้ที่ชี้แนะให้ข้าพเจ้าสนใจความล้มเหลว เพื่อแก้ไขปรับปรุงไปสู่มาตรฐาน (MBEA27) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (สูงกว่า) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สรุปได้ว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีองค์ประกอบภาวะผู้นำสมบูรณ์แบบ โดยรวมด้านการบริหารงานแบบ วางเฉยเชิงรุกสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย

ตารางที่ 13 แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ในองค์ประกอบที่ 4 การให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กับเกณฑ์มาตรฐาน (norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย จำแนกเป็นรายข้อ

รายการ	n	Mean	S.D	Mean (norm)	S.D (norm)	Mean (diff)	t	df	p
CR 1	351	2.87	1.01	3.07	0.97	-0.2	-3.63	350	.000*
CR 11	351	2.94	1.02	2.68	1.04	0.26	4.84	350	.000*
CR 16	351	2.13	1.20	2.35	1.20	-0.22	-3.49	350	.001*
CR 35	351	2.58	1.14	3.09	0.97	0.51	-8.29	350	.000*
CR	351	2.63	1.09	2.88	0.80	-0.25	-4.31	350	.000*

จากตารางที่ 13 CR แสดงให้เห็นว่า เมื่อประมวลภาพรวมทั้งหมดขององค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ปรากฏว่า มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่าข้อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่พูดตรงไป ตรงมาว่าใครควรรับผิดชอบต่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน (CR 11) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (สูงกว่า) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนข้อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือข้าพเจ้าเมื่อเห็นว่าข้าพเจ้ามีความพยายามในการปฏิบัติงาน (CR 1) เป็นผู้ที่แสดงความพอใจเมื่อข้าพเจ้าประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง (CR 35) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนข้อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำตามที่ต้องการได้สำเร็จแล้วจะได้อะไรเป็นสิ่งตอบแทน (CR 16) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สรุปได้ว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีองค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มพิสัย โดยรวมด้านการบริหารงานแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ ต่ำกว่า เกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับเป็นผู้ที่พูดตรงไป ตรงมา ว่าใครควรรับผิดชอบต่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับเป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือข้าพเจ้าเมื่อเห็นว่าข้าพเจ้ามีความพยายามในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่แสดงความพอใจ เมื่อข้าพเจ้าประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง เป็นผู้ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำตามที่ต้องการได้สำเร็จแล้ว จะได้อะไรเป็นสิ่งตอบแทนผู้นำที่ต่ำกว่า เกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย

ตารางที่ 14 แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
ในองค์ประกอบที่ 5 การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลของผู้บริหาร
วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา กับเกณฑ์
มาตรฐาน (norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย จำแนกเป็นรายชื่อ

รายการ	n	Mean	S.D	Mean (norm)	S.D (norm)	Mean (diff)	t	df	p
IC 15	351	2.47	1.12	2.36	1.16	0.11	1.84	350	.067
IC 19	351	1.52	1.13	3.17	1.03	-1.65	-27.35	350	.000*
IC 29	351	1.89	1.09	2.78	1.06	-0.89	-15.23	350	.000*
IC 31	351	2.43	1.13	2.58	1.13	-0.15	-2.43	350	.015
IC	351	2.08	1.12	2.83	0.85	-0.75	-12.71	350	.000*

จากตารางที่ 14 IC แสดงให้เห็นว่า เมื่อประมวลภาพรวมทั้งหมดขององค์ประกอบด้านการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล ปรากฏว่ามีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ ปรากฏว่าชื่อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสอน และแนะนำการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา (IC 15) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (สูงกว่า) อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนชื่อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่ ให้ความสำคัญใส่ใจข้าพเจ้าในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าในฐานะสมาชิกของกลุ่ม (IC 19) และเป็นผู้ที่ เห็นว่าข้าพเจ้า มีความต้องการความสามารถและความมุ่งหวังที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ (IC 29) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนชื่อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่จะช่วยให้ข้าพเจ้าพัฒนาจุดแข็งของตนเอง (IC 31) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สรุปได้ว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีองค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มพิสัย โดยรวมด้านการบริหารงานแบบการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล ต่ำกว่า เกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพฤติกรรมผู้นำที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสอนและแนะนำการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำที่ต่ำกว่าเกณฑ์ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับเป็นผู้ที่

ความใส่ใจข้าพเจ้าในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่า ในฐานะสมาชิกของกลุ่ม เป็นผู้ที่เห็นว่าข้าพเจ้ามีความต้องการความสามารถและความมุ่งมั่นที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ และเป็นผู้ที่ช่วยให้ข้าพเจ้าพัฒนาจุดแข็งของตนเอง

ตารางที่ 15 แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวทางผู้นำเต็มพิสัย

ในองค์ประกอบที่ 6 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษา
วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
กับเกณฑ์มาตรฐาน ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย
จำแนกเป็นรายชื่อ

รายการ	n	Mean	S.D	Mean (norm)	S.D (norm)	Mean (diff)	t	df	p
IS 2	351	3.02	0.89	2.94	0.92	0.08	1.70	350	.092
IS 8	351	2.79	1.06	2.77	0.98	0.02	0.43	350	.661
IS 30	351	2.42	1.07	2.73	1.02	-0.31	-5.49	350	.000*
IS 32	351	2.47	1.15	2.56	0.99	-0.09	-1.52	350	.130
IS	351	2.68	1.04	2.78	0.75	-0.10	-1.82	350	.000*

จากตารางที่ 15 IS แสดงให้เห็นว่า เมื่อประมวลภาพรวมทั้งหมดขององค์ประกอบด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ปรากฏว่ามีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ ปรากฏว่าข้อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่คอยตรวจสอบข้อมูลที่สำคัญ ๆ ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด (IS 2) และเป็นผู้แสวงหาแนวคิด หรือมุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา (IS 8) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (สูงกว่า) อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนข้อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่ทำให้ข้าพเจ้ามีมุมมองหลากหลายในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน (IS 30) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และข้อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการแสวงหาหนทางการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย (IS 32) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีองค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มพิกสัย โดยรวมด้านการบริหารงานแบบการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ต่ำกว่า เกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พฤติกรรมผู้นำ ที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยเป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับเป็นผู้ที่ คอยตรวจสอบข้อมูลที่สำคัญๆ ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด และเป็นผู้แสวงหาแนวคิด หรือมุมมอง ใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาส่วนพฤติกรรมผู้นำที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำ พหุปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับเป็นผู้ที่ทำให้ข้าพเจ้ามีมุมมองหลากหลายในการจัดการ กับปัญหาที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ที่แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการแสวงหาหนทาง การทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 16 แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิกสัย ในองค์ประกอบที่ 7 การคล้อยตามใจของกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กับเกณฑ์มาตรฐาน (norm) ของแบบสอบถามภาวะพหุปัจจัย จำแนกเป็นรายข้อ ผู้นำ

รายการ	n	Mean	S.D	Mean (norm)	S.D (norm)	Mean (diff)	t	df	p
IM 9	351	3.01	0.97	2.92	0.99	0.09	1.76	350	.080
IM 13	351	3.07	0.95	3.06	0.89	0.01	0.22	350	.825
IM 26	351	2.85	1.05	3.00	0.93	-0.15	-2.64	350	.809
IM 36	351	3.00	1.01	2.61	1.08	0.39	7.26	350	.000*
IM	351	2.98	0.99	2.97	0.78	0.78	0.19	350	.000*

จากตารางที่ 16 IM แสดงให้เห็นว่า เมื่อประมวลภาพรวมทั้งหมดขององค์ประกอบด้านคล้อยตามใจ ปรากฏว่ามีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (สูงกว่า) เกณฑ์มาตรฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าข้อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับเป็นผู้ที่แสดงความเชื่อมั่นว่าจะทำงานบรรลุเป้าหมายได้ (IM 36) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (สูงกว่า) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วน ข้อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่พูดถึงอนาคตในแง่ดี (IM 9) และเป็นผู้ที่มุ่งมั่นกระตือรือร้นในการกล่าวถึงความสำเร็จที่ต้องการ (IM 13) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (สูงกว่า) อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และข้อที่

ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่แสดงวิสัยทัศน์ และภาพอนาคตที่ชัดเจน (IM 26) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สรุปได้ว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีองค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มพิสัยด้านการบริหารงาน แบบการคลั่งใจสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการเป็นผู้ที่แสดงความเชื่อมั่นว่าจะทำงานบรรลุเป้าหมายได้ เป็นผู้ที่พูดถึงอนาคตในแง่ดี และเป็นผู้ที่มุ่งมั่นกระตือรือร้นในกล่าวถึงความสำเร็จที่ต้องการ ส่วนพฤติกรรมผู้นำต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยเกี่ยวกับเป็นผู้นำที่แสดงวิสัยทัศน์และภาพอนาคตที่ชัดเจน

ตารางที่ 17 แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
ประกอบที่ 8 พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบรรมีของกลุ่มผู้บริหาร
วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
กับเกณฑ์มาตรฐาน (norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย
จำแนกเป็นรายข้อ

รายการ	n	Mean	S.D	Mean (norm)	S.D (norm)	Mean (diff)	t	df	p
IIB 6	351	2.13	1.16	2.21	1.13	-0.08	-1.32	350	.186
IIB 14	351	2.99	0.96	2.78	1.04	0.21	4.17	350	.000*
IIB 23	351	2.86	1.17	3.07	0.94	-0.21	-3.39	350	.001
IIB 34	351	2.74	1.08	2.81	1.00	-0.07	-1.20	350	.229
IIB	351	2.68	1.09	2.75	0.78	-0.07	-1.16	350	.000*

จากตารางที่ 17 IIB แสดงให้เห็นว่า เมื่อประมวลภาพรวมทั้งหมดขององค์ประกอบด้านพฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบรรมี ปรากฏว่ามีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) เกณฑ์มาตรฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าข้อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่ยังความสำคัญของการมีสำนึกที่เข้มแข็งในเป้าหมายของการปฏิบัติงาน (IIB 14) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (สูงกว่า) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ส่วน ข้อที่ระบุพฤติกรรมผู้นำ เป็นผู้ที่ชอบพูดเกี่ยวกับค่านิยม และความเชื่อที่สำคัญ ๆ (IIB 6) เป็นผู้ที่คำนึงถึงผลทางด้านคุณธรรม และจริยธรรมจากการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ (IIB 23) และเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการมีจิตสำนึก ในพันธกิจร่วมกัน(IIB 34) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สรุปได้ว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีองค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มพิสัย โดยรวมด้านการบริหารงานแบบพฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบรรณมี โดยภาพรวมต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับเป็นผู้ที่ขี้บ่งความสำคัญ ของการมีสำนึกที่เข้มแข็งในเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับเป็นผู้ที่ชอบพูดเกี่ยวกับค่านิยม และความเชื่อที่สำคัญ ๆ เป็นผู้ที่คำนึง ส่งผลทางด้านคุณธรรม และจริยธรรม จากการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญพิเศษกับการมีจิตสำนึกในพันธกิจร่วมกัน

ตารางที่ 18 แสดงผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ในองค์ประกอบที่ 9 คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบรรณมีของผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กับเกณฑ์มาตรฐาน (norm) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย จำแนกเป็นรายข้อ

รายการ	n	Mean	S.D	Mean (norm)	S.D (norm)	Mean (Diff)	t	df	p
IIA 10	351	2.42	1.19	2.72	1.17	-0.3	-4.62	350	.000*
IIA 18	351	2.60	1.25	2.87	1.05	-0.27	-4.09	350	.000*
IIA 21	351	2.57	1.09	3.01	1.00	-0.44	-7.61	350	.000*
IIA 25	351	2.93	1.06	2.98	0.96	-0.05	-0.85	350	.395
IIA	351	2.63	1.15	2.97	0.80	-0.34	-5.48	350	.000*

จากตารางที่ 18 IIA แสดงให้เห็นว่า เมื่อประมวลภาพรวมทั้งหมดขององค์ประกอบ ด้านคุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบรรรมี ปรากฏว่ามีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่าข้อที่ระบุพฤติกรรม ผู้นำเกี่ยวกับ เป็นผู้ที่ปลูกฝังความภูมิใจให้แก่ข้าพเจ้า เมื่อข้าพเจ้าเข้าไปเกี่ยวข้องกับเขาอย่าง เป็นกันเอง (IIA 10) เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน (IIA 18) และเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่ทำให้ข้าพเจ้าเกิดการยอมรับนับถือและศรัทธาในตัวเขา (IIA 21) มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนข้อที่ระบุพฤติกรรม ผู้นำ เป็นผู้ที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง (IIA 25) มีความแตกต่าง จากเกณฑ์มาตรฐาน (ต่ำกว่า) อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีองค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มพิสัย โดยภาพรวมด้านการบริหารงานแบบคุณลักษณะที่สร้างศรัทธา บรรรมีต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับคุณลักษณะ ที่สร้างศรัทธาบรรรมีต่ำกว่า เกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยทุกข้อ

ตารางที่ 19 สรุปผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัยทั้ง 9 องค์ประกอบ ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ค่าสถิติ	n	Mean	S.D	Mean	S.D	Mean	t	p
รายการ				(Norm)	(Norm)	(diff)		
1. การบริหารงานแบบตามสบาย (Laissez-Faire : LF)	351	1.23	1.24	0.64	0.70	0.59	8.94	.000 *
2. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-Exception Passive : MBEP)	351	1.15	1.17	1.00	0.81	0.15	2.42	.000 *
3. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Management-by-Exception Active: MBEA)	351	2.53	1.11	1.62	0.97	0.91	15.42	.000 *
4. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR)	351	2.63	1.09	2.88	0.80	-0.25	-4.31	.000 *
5. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration : IC)	351	2.08	1.12	2.83	0.85	-0.75	-12.71	.000 *
6. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)	351	2.68	1.04	2.78	0.75	-0.10	-1.82	.000 *
7. การคลบั่นดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)	351	2.98	0.99	2.97	0.78	0.78	0.19	.000 *

ตารางที่ 19 (ต่อ)

รายการ	ค่าสถิติ	n	Mean	S.D	Mean (Norm)	S.D (Norm)	Mean (diff)	t	p
8. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบรรมี (Idealized Influence Behaviors :IIB)		351	2.68	1.09	2.75	0.78	-0.07	-1.16	.000 *
9. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบรรมี (Idealized Influence Attribute :IIA)		351	2.63	1.15	2.97	0.80	-0.34	-5.48	.000 *

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่า

1. ด้านการบริหารงานแบบตามสาย	ค่าเฉลี่ยจากการศึกษา 1.23 ค่าเฉลี่ยจากเกณฑ์มาตรฐาน 0.64 ค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 0.59
2. ด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ	ค่าเฉลี่ยจากการศึกษา 1.15 ค่าเฉลี่ยจากเกณฑ์มาตรฐาน 1.00 ค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 0.15
3. ด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก	ค่าเฉลี่ยจากการศึกษา 2.53 ค่าเฉลี่ยจากเกณฑ์มาตรฐาน 1.62 ค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 0.91
4. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	ค่าเฉลี่ยจากการศึกษา 2.63 ค่าเฉลี่ยจากเกณฑ์มาตรฐาน 2.88 ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน -0.25
5. ด้านการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล	ค่าเฉลี่ยจากการศึกษา 2.08 ค่าเฉลี่ยจากเกณฑ์มาตรฐาน 2.83 ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน -0.75
6. ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา	ค่าเฉลี่ยจากการศึกษา 2.68 ค่าเฉลี่ยจากเกณฑ์มาตรฐาน 2.73 ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน -0.10
7. ด้านการลดขั้นตอนการงาน	ค่าเฉลี่ยจากการศึกษา 2.98 ค่าเฉลี่ยจากเกณฑ์มาตรฐาน 2.97 ค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 0.78
8. ด้านพฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี	ค่าเฉลี่ยจากการศึกษา 2.68 ค่าเฉลี่ยจากเกณฑ์มาตรฐาน 2.75 ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน -0.07
9. ด้านคุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี	ค่าเฉลี่ยจากการศึกษา 2.63 ค่าเฉลี่ยจากเกณฑ์มาตรฐาน 2.97 ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน -0.34

โดยสรุปองค์ประกอบที่มีส่วนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ด้านการบริหารงานแบบตามสาย 2. ด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ 3. ด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก และ 4. ด้านการคลั่งคลุ้มใจ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์ 2. ด้านการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล 3. ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา 4. ด้านพฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี 5. ด้านคุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี

ตามหลักเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามพหุปัจจัยที่วัดจากค่าเฉลี่ย และ norm ของตัวอย่างอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวอย่างในสหรัฐอเมริกาของ Avolio กำหนดเกณฑ์มาตรฐานไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ต้องอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน มี 6 องค์ประกอบคือ
 - 1.1 คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี (IIA)
 - 1.2 พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี (IIB)
 - 1.3 การคลั่งคลุ้มใจ (IM)
 - 1.4 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (IS)
 - 1.5 การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (IC)
 - 1.6 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)
2. องค์ประกอบที่ต้องไม่เกินเกณฑ์มาตรฐานหรือต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน มี 3 องค์ประกอบคือ
 - 2.1 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (MBEA)
 - 2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (MBEP)
 - 2.3 การบริหารงานแบบเสรีนิยม (LF)

จากผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สามารถนำมาสรุป โดยภาพรวมในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ลำดับที่	รายการองค์ประกอบหลัก	ผู้บริหาร วิทยาลัย
1	การบริหารงานแบบตามสาย (LF)	F
2	การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (MBEP)	F
3	การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (MBEA)	F
4	การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)	F
5	การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (IC)	F
6	การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (IS)	F
7	การคล้อยตามใจ (IM)	P
8	พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี (IIB)	F
9	คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี (IIA)	F
รวม		9

F = ต้องพัฒนา P = ผ่านการพัฒนา

จากตารางที่ 20 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำผ่านเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ได้แก่ องค์ประกอบด้านการคล้อยตามใจ ส่วนองค์ประกอบที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารงานแบบตามสาย ด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ ด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ด้านพฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี และด้านคุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี

สรุป ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของ Bass and Avolio พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำที่ต้องแสดงออก หรือมีพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้ตามที่จำเป็นมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกอย่างสม่ำเสมอ บ่อยครั้ง และมากที่สุด คือ คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมีเป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมีเป็นอันดับที่ 2 รองลงมา ได้แก่ พฤติกรรมการคล้อยตามใจ เป็นอันดับที่ 3 รองลงมา ได้แก่

พฤติกรรมการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และสุดท้ายที่ต้องแสดงพฤติกรรม ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล แต่พฤติกรรมภาวะผู้นำไม่ควรแสดงออก กระทำต่อผู้ตามมากนัก หรือแสดงออกได้บางครั้งเท่านั้น ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อันหมายถึงพฤติกรรมการให้รางวัลตามสถานการณ์ พฤติกรรมการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก และพฤติกรรมการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ และพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ควรแสดงพฤติกรรมต่อผู้ตามให้น้อยที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยมาตรฐาน (norm) แล้ว สามารถตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 ดังนี้

ข้อค้นพบที่ 1 ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีระดับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ในด้านภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ผลการสำรวจ พบว่า มีองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 5 องค์ประกอบ คือ

1. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี (IIA)
2. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี (IIB)
3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (IS)
4. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (IC)
5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)

จำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 5 องค์ประกอบ ให้เท่ากับหรือสูงกว่า เกณฑ์มาตรฐานตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ข้อค้นพบที่ 2 ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ควรมีระดับภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่ผลสำรวจกลับพบว่า องค์ประกอบต่อไปนี้ กลับสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 3 องค์ประกอบคือ

1. การบริหารงานแบบวางแผนเชิงรุก (MBEA)
2. การบริหารงานแบบวางแผนเชิงรับ (MBEP)
3. การบริหารงานแบบตามสบาย (LF)

ดังนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมทั้ง 3 องค์ประกอบลดน้อยลงให้เท่ากับ หรือต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ข้อค้นพบที่ 3 ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีระดับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ได้มาตรฐาน คือการคล้อยตามใจ ไม่จำเป็นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ทางสถิติของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีข้อค้นพบว่า พฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้ตามได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน อันหมายถึง ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ได้แสดงออกบ่อยครั้ง และเหมาะสมแล้ว คือ พฤติกรรมการคล้อยตามใจ ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่แสดงออกกับผู้นำตามน้อยเกินไป หรือไม่บ่อยครั้ง อันหมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ต้องมีการพัฒนาให้มีพฤติกรรมแสดงออกมากยิ่งขึ้น ได้แก่ พฤติกรรมการให้รางวัลตามสถานการณ์ พฤติกรรมการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล พฤติกรรมการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาร์มี และคุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มี และพฤติกรรมของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ตามมากเกินไป หรือบ่อยครั้ง ซึ่งมีพฤติกรรมแสดงออกสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่จำเป็น ต้องลดการกระทำ หรือลดพฤติกรรม เหล่านี้ ให้น้อยลง หรือไม่บ่อยครั้งจนถึงไม่ต้องแสดงออกเลย ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารงานแบบวางแผนเชิงรุก พฤติกรรมการบริหารงานแบบวางแผนเชิงรับ และสุดท้าย ต้องมีพฤติกรรมพฤติกรรม การบริหารงานแบบตามสบาย

จากผลการวิเคราะห์ ทางสถิติของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาข้างต้น สามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำที่จะต้องพัฒนาของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ได้ตามรายละเอียดตามตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แสดงระดับองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย และรายการพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาให้มีพฤติกรรมผู้นำตามเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ลำดับ	รายการองค์ประกอบหลัก	พฤติกรรมที่ต้องพัฒนา	หมายเหตุ
1	การบริหารงานแบบตามสบาย (laissez-faire : LF)	1. จำเป็นต้องมีพฤติกรรมการเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น ให้มากขึ้น 2. จำเป็นต้องมีพฤติกรรมการให้ผู้ตามเข้าพบตัวได้เมื่อผู้ตามต้องการมากขึ้น 3. จำเป็นต้องมีพฤติกรรมการตัดสินใจให้มากขึ้น 4. จำเป็นต้องมีพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาที่เร่งด่วน ให้มากขึ้น	
2	การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (management-by-exception-passive: MBEP)	1. จำเป็นต้องมีพฤติกรรมการแก้ปัญหา ก่อนโดยไม่รอให้เกิดความผิดพลาดขึ้นก่อน ให้มากขึ้น 2. จำเป็นต้องมีพฤติกรรมการเข้าไปแก้ไขปัญหาก่อนปัญหานั้นร้ายแรง ให้มากขึ้น	
3	การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (management-by-exception-active : MBEA)	1. ควรลดพฤติกรรมการใส่ใจกับกฎระเบียบ ข้อผิดพลาด ข้อยกเว้น ความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานของผู้ตาม ให้น้อยลง 2. ควรลดพฤติกรรมการคอยติดตามความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมด ให้น้อยลง 3. ควรลดพฤติกรรมการชี้นำผู้ตามให้สนใจความล้มเหลวเพื่อแก้ไขปรับปรุงไปสู่มาตรฐาน ให้น้อยลง	

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ลำดับ	รายการองค์ประกอบหลัก	พฤติกรรมที่ต้องพัฒนา	หมายเหตุ
		4. ควรลดพฤติกรรมการใส่ใจกับความผิดพลาด การร้องทุกข์ และความล้มเหลวของผู้ตาม ให้น้อยลง	
4	การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward: CR)	1. จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมให้การช่วยเหลือผู้ตามเมื่อเขามีความพยายามในการทำงาน ให้มากขึ้น 2. จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมที่แสดงให้ผู้ตามเห็นอย่างชัดเจนว่าผู้ตามทำงานสำเร็จเป้าหมายแล้วจะได้อะไรเป็นสิ่งตอบแทนให้มากขึ้น 3. จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมที่แสดงให้ผู้ตามเห็นว่ามีความพึงพอใจเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานได้สำเร็จให้มากขึ้น	
5	การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration : IC)	1. จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมให้การใส่ใจกับผู้ตามในฐานะปัจเจกชน ให้มากขึ้น 2. จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมที่แสดงให้ผู้ตามเห็นว่า ผู้ตามมีความต้องการ มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่น ที่แตกต่างกัน ให้มากขึ้น 3. จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามพัฒนาจุดแข็งของตนเอง ให้มากขึ้น	

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ลำดับ	รายการองค์ประกอบหลัก	พฤติกรรมที่ต้องพัฒนา	หมายเหตุ
6	การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation: IS)	1. จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมเกี่ยวกับเป็นผู้แสวงหาแนวคิดหรือมุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ให้มากขึ้น 2. จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามมีมุมมองหลากหลายในการแก้ปัญหาในการทำงาน ให้มากขึ้น 3. จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมการแนะนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ตามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ให้มากขึ้น	
7	การคลั่งใจ (inspirational motivation: IM)	1. จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมที่เกี่ยวกับ การแสดงวิสัยทัศน์และภาพอนาคตที่ชัดเจน ให้มากขึ้น	
8	พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบรรมี (idealized influence behavior : IIB)	1. จำเป็นต้องมีการรักษาหรือพัฒนาพฤติกรรม การพูดเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อสำคัญให้มากขึ้น 2. จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมการ แสดง ให้ผู้ตามเห็นว่ามิจิตสำนึกที่เข้มแข็ง ในการปฏิบัติงาน ให้มากขึ้น 3. จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมที่แสดง ให้ผู้ตามเห็นว่าให้ความสำคัญเป็นพิเศษ กับการมีจิตสำนึกในพันธกิจร่วมกันให้มาก 4. จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมที่แสดง ให้ผู้ตามเห็นว่ามีการคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ให้มากขึ้น	

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ลำดับ	รายการองค์ประกอบหลัก	พฤติกรรมที่ต้องพัฒนา	หมายเหตุ
9.	คุณลักษณะที่สร้างศรัทธา บารมี (idealized influence attribute : IIA)	- จำเป็นต้องมีการรักษาหรือพัฒนาพฤติกรรมด้านการปลูกฝังความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ตาม ให้มากขึ้น - จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมที่แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญ ของประโยชน์ของกลุ่มมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว ให้มากขึ้น - จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามยอมรับนับถือและศรัทธาในตัวผู้นำ ให้มากขึ้น - จำเป็นต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมที่แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง ให้มากขึ้น	

ข้อวิจารณ์

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ทั้งสิ้น จำนวน 30 คน และเพศชาย จำนวน 16 คน ดำรงตำแหน่ง ระดับชำนาญการ 1 คน ชำนาญการพิเศษ 39 คน และเชี่ยวชาญ 6 คน การดำรงตำแหน่งผู้บริหารวิทยาลัย จึงมีความเหมาะสมกับสถานศึกษา เนื่องจากวิทยาลัยอาชีวศึกษาเปิดการเรียนการสอนในแผนกวิชาทางด้านคหกรรมศาสตร์ พาณิชยกรรม ศิลปกรรม และนักเรียน นักศึกษา ที่สนใจในแผนกวิชาดังกล่าว ส่วนมากจะเป็นผู้หญิง วิทยาลัยอาชีวศึกษาจึงมีความเหมาะสมที่จะมีผู้อำนวยการหรือผู้บริหารเป็นผู้หญิง

2. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 262 คน เพศชาย จำนวน 53 คน อยู่ในช่วงอายุ ระหว่าง 18-30 ปี จำนวน 9 คน อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 55 คน อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 131 คน อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 120 คน ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน

6 คน ปริญญาตรี 114 คน สูงกว่าปริญญาตรี 195 คน อายุราชการระหว่าง 1-10 ปี จำนวน 20 คน ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 60 คน ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 141 คน 30 ปี ขึ้นไป จำนวน 94 คน เมื่อพิจารณาข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ถือได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ทั้งทางด้านคุณวุฒิ วิทยุติ และอายุการทำงาน

3. จากผลการวิเคราะห์ ทางสถิติของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมที่การแสดงออก ต่อผู้ตามไม่บ่อยครั้ง หรือต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยมาตรฐาน (norm) ของแบบสอบถามพหุปัจจัย ซึ่งในทางทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของ Bass and Avolio เป็น พฤติกรรมที่จำเป็นอย่างย้งที่ผู้นำต้องแสดงออกต่อผู้ตามให้บ่อยครั้ง สม่่าเสมอ อยู่ตลอด จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารยังไม่แสดงออกพฤติกรรมต่อผู้ตามบ่อยครั้งนัก ได้แก่

3.1 คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี ได้แก่ พฤติกรรมไม่แสดงให้ผู้ตามเห็นว่า ผู้ตาม เป็นผู้ที่มิพลังอำนาจ และความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำยังมีคุณลักษณะที่ผู้ตามยังไม่ยอมรับนับถือ และศรัทธาในตัวผู้นำ ไม่แสดงออกว่าผู้ตามเป็นผู้ที่เห็นประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ ส่วนตน และไม่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะพยายามปลุกฝึ้งความภาคภูมิใจให้ผู้ตาม จากคุณลักษณะสร้างศรัทธาบารมีทั้งหมดนี้ ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ไม่แสดงออกให้ผู้ตาม ได้รับรู้ หรือรู้สึกได้ว่าตัวผู้นำเองมีพฤติกรรมเหล่านี้

3.2 พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี ได้แก่ พฤติกรรมผู้บริหารเป็นผู้ที่มีการคำนึงถึง คุณธรรม จริยธรรมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ พฤติกรรมผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นพิเศษ กับ การมีจิตสำนึกในพันธกิจร่วมกันกับผู้ตาม พฤติกรรมผู้บริหารที่มีจิตสำนึกที่เข้มแข็งในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมผู้บริหารที่มีการรักษา หรือพัฒนาพฤติกรรมการพูดเกี่ยวกับค่านิยม และความเชื่อที่ดี พฤติกรรมของผู้บริหารด้านพฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมีเหล่านี้ ผู้บริหารไม่ได้แสดงออก พฤติกรรมเหล่านี้ให้ผู้ตามเห็นอย่างชัดเจน หรือบ่อยครั้งเท่าที่ควรจะเป็น

3.3 พฤติกรรมการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ได้แก่ พฤติกรรมการแนะนำวิธีการทำงาน ใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ตามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมทำให้ผู้ตาม มีมุมมองหลากหลาย ในการแก้ปัญหาในการทำงานให้มากขึ้น และพฤติกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้แสวงหาแนวคิด หรือ

มุมมองใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา เนื่องจากผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ขาดการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ความรู้ให้กับตนเอง

3.4 พฤติกรรมการให้ความสำคัญ เป็นรายบุคคล อันประกอบด้วย พฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามพัฒนาจุดแข็งของตนเอง พฤติกรรมที่แสดงให้ผู้ตามเห็นว่า ผู้ตามมีความต้องการ มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นที่แตกต่างกัน และพฤติกรรมการให้การใส่ใจ กับผู้ตามในฐานะปัจเจกชน

4. จากผลการวิเคราะห์ ทางสถิติของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมที่ไม่สมควรแสดงออกต่อผู้ตามมากเกินไป บ่อยครั้ง หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยมาตรฐาน (norm) ของแบบสอบถามพหุปัจจัย ซึ่งในทางทฤษฎีภาวะผู้นำสมบูรณ์แบบของ Bass and Avolio เป็นพฤติกรรมที่ไม่จำเป็นต้องแสดงออกบ่อยครั้ง ได้แก่

4.1 พฤติกรรมการให้รางวัลตามสถานการณ์ ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงให้ผู้ตามเห็นว่ามีความพึงพอใจ เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานได้สำเร็จบ่อยครั้งเกินไป พฤติกรรมที่แสดงให้ผู้ตามเห็นอย่างชัดเจนว่าผู้ตามทำงานสำเร็จเป้าหมายแล้ว จะทำอะไรตอบแทน พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้ตาม เมื่อเขามีความพยายามในการปฏิบัติงาน ในทางปฏิบัติงาน หรือในการบริหารงาน

4.2 พฤติกรรมการบริหารงานแบบวางเฉย เชิงรุก ได้แก่ พฤติกรรมการชี้นำผู้ตามให้สนใจความล้มเหลว เพื่อแก้ไขปรับปรุงไม่สู่มาตรฐานให้น้อยลง พฤติกรรมการคอยติดตามความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมดให้น้อยลง พฤติกรรมการใส่ใจ กับกฎระเบียบ ข้อผิดพลาด ข้อยกเว้น ความเบี่ยงเบน ไปจากมาตรฐานของผู้ตามให้น้อยลง

4.3 พฤติกรรมการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่ พฤติกรรมเป็นผู้ที่รอให้เกิดความผิดพลาดขึ้นก่อน จึงจะเข้าไปแก้ไข พฤติกรรมที่เป็นผู้ที่ล้มเหลวในการแก้ปัญหาจนทำให้ปัญหานั้นรุนแรงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารขาดการเอาใจใส่ในการบริหารงาน ไม่อยู่สถานศึกษา เพื่อปฏิบัติงาน ปลดปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาตนเอง เป็นผู้ที่ขาดความรับผิดชอบทางการบริหาร และมักจะคิดเสมอว่าเป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.4 พฤติกรรมการบริหารงานแบบตามสบาย ได้แก่ พฤติกรรมการ หลีกเลียง การแก้ไขปัญหา จนทำให้ปัญหาเรื้อรัง พฤติกรรมการหลีกเลียงการตัดสินใจ พฤติกรรมหาตัว ไม่พบ เมื่อผู้ตามต้องการพบตัว และพฤติกรรมการหลีกเลียงการเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่สำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้น พฤติกรรมเหล่านี้ไม่ควรเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา

ผลการศึกษา และข้อค้นพบทั้งหมดสอดคล้องกับ ประทีป บินชัย (2546) ที่ได้ ทำการศึกษา สำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับ การศึกษาพื้นฐาน ระดับผู้บริหารสถานศึกษาระดับต้น ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โดยภาพรวม พบว่า ระดับองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยที่ต้องพัฒนามี 8 องค์ประกอบ ระดับองค์ประกอบผู้นำที่ต้องลดลงคือ การบริหารงานแบบตามสบายการบริหารงานแบบวางเฉย เชิงรับ การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก ส่วนระดับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาให้มี เพิ่มขึ้น คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี และ คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี ส่วนระดับองค์ประกอบ ที่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานมีเพียง 1 องค์ประกอบ คือ การคล้อยตามใจ ซึ่งจะต้องรักษาระดับไว้ หรือพัฒนาให้มีเพิ่มขึ้นอีก

จากการค้นพบของการศึกษารั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ การบริหารแบบแลกเปลี่ยน มากเกินไป ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียและความด้อยประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยของ Bass and Avolio (1990) พบว่า ผู้บริหารงานแบบวางเฉย เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปตาม สภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกแซง ก็ต่อเมื่ออะไรผิดพลาดเกิดขึ้น หรือ เกิดการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือการดำหนิให้ข้อมูลย้อนกลับ ทางลบ บริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ให้ทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องาน บกพร่องไม่ได้มาตรฐานเข้าทำนองที่ว่า “ถ้าไม่พังก็ยังไม่ต้องซ่อม” ส่วนการบริหารงานแบบ แลกเปลี่ยน จะเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำกับผู้ตามมีอิทธิพล ซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพากัน ต่างฝ่ายต่างก็ได้ผลประโยชน์ตอบแทน หากผู้ตามยินยอมทำตาม ข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ (Kuhert and Lewis (1987) ซึ่งบางครั้งเราเรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) เป็นการเสริมแรง หรือแรงจูงใจ โดยให้รางวัล เป็นการตอบแทน เมื่อทำตามคำสั่งผู้นำสำเร็จเป็นแรงจูงใจภายนอก แต่หากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอ

หรือขาดทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้ ก็จะทำให้เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพไป (Bass and Avolio, 1990) ยิ่งไปกว่านั้นการแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลตามสถานการณ์ อาจทำให้นักติดตามสนองความต้องการเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ส่วนตน กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว ทำงานเพื่อตนเอง มีใจเพื่อกลุ่มหรือองค์กร (Sergiovanni and Moore, 1989) นอกจากนี้ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมการบริหารแบบตามสบาย หรือแบบตามสบาย (laissez-faire) มากเกินไป หรือสูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งแสดงว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีพฤติกรรมการบริหารที่จะปล่อยให้งานดำเนินไปตามยถากรรม ไม่ยุ่งกับงาน เมื่อเกิดปัญหา หรือข้อผิดพลาดก็จะไม่ยุ่งเกี่ยว พยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่มีข้อมูลย้อนกลับ ไม่พยายามให้แรงจูงใจแก่ผู้ตาม (Bass and Avolio, 1990)

จากพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ข้างต้นซึ่งเป็นอุปสรรคในการบริหารสถานศึกษา แล้ว ยังพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ยังมีการบริหารแบบเปลี่ยนแปลงสภาพน้อยมาก หรือต่ำกว่ามาตรฐานตามแบบพหุปัจจัย ซึ่งในทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำสมบูรณ์ของ Bass and Avolio ผู้บริหารจำเป็นต้องมีพฤติกรรมบริหารที่แสดงออกต่อผู้ตามให้บ่อยครั้ง สม่ำเสมอ หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน Burns (1978) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (trans formation Leadership) เป็นกระบวนการทั้งผู้นำ และผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรม และแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม โดยมีอุดมคติสูงขึ้น เช่น อิศราภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ หรือ ความเกลียดชัง ถ้าหากจะพิจารณาจากระดับความต้องการของ Maslow แล้ว ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีความต้องการในระดับสูงขึ้น Bass (1990) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เกิดขึ้นเมื่อผู้นำขยายขอบเขต และ ยกระดับความสนใจของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ และยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะชี้นำผู้ตามมองเห็นประโยชน์ขององค์กร หรือ ของกลุ่มและประโยชน์ส่วนตน Bass ยังยืนยันว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความขยัน หมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความมุ่งมั่นผูกพันต่องานและต่อองค์กร Tichy and Ulrich (1991) กล่าวว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่ทำหน้าที่นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์กรตระหนักว่าเป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์กรควรจะเป็นอะไร และสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างสิ่งใหม่บางอย่างจากสิ่งเก่าที่มีอยู่

สื่อสารให้สมาชิกขององค์กรทราบว่าเป้าหมายใหม่ คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัยให้กับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ให้พฤติกรรมการบริหารแบบเปลี่ยนสภาพให้มากยิ่งขึ้น และสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามแบบพหุปัจจัย ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารงานในสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษา ครู และนักเรียน นักศึกษา มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มีนักศึกษาเข้าเรียนมากขึ้น และเป็นที่ยอมรับของสถานประกอบการ เมื่อนักเรียน นักศึกษาจบการศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่เป็นขั้นการพัฒนารูปแบบในการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อเนื่องภายหลังจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและหลักการในการสร้างรูปแบบการกำกับสร้างรูปแบบและการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย โดยมีหลักการแนวคิดและกระบวนการในการพัฒนารูปแบบตามลำดับ ดังนี้

1. การศึกษาแนวความคิดทฤษฎีและหลักการในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
3. ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
4. การประเมินรูปแบบและผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ

1. การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและหลักการในการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา
รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอาชีวศึกษา ควรมีองค์ประกอบดังนี้

1.1 เป็นรูปแบบที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการในการพัฒนา
ภาวะผู้นำด้วยความสมัครใจ เต็มใจ และมีความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

1.2 เป็นรูปแบบที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาได้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำตาม
แนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย เพื่อเป็นการเรียนรู้ข้อบกพร่องของตนเอง จัดการปรับปรุงแก้ไขพัฒนา
ระดับภาวะผู้นำของตนเองให้สูงขึ้นด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา
ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้เกิดแบบงูใจในกาพัฒนาตนเอง

1.3 เป็นรูปแบบที่สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเกิดความคิด
ใหม่ ๆ หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับตนเอง เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
ในการบริหารสถานศึกษา อันจะทำให้เกิดภาพลักษณ์และบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการบริหารงาน
และเอื้อต่อการบริหารวิทยาลัย

1.4 เป็นรูปแบบที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยน
ความรู้ ทักษะ เจตคติ และประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้วิธีการ หรือการดำเนินการอย่างเป็น
ระบบต่อเนื่อง กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงวิธีการพัฒนา
ให้เหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล

1.5 เป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคลเพื่อติดตามและทราบ
ความก้าวหน้า สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้แก่ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมและพัฒนา

2. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยทำการศึกษาทฤษฎีแนวคิดการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่
เหมาะสมกับแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย มากที่สุด 2 แนวคิด คือ แนวคิดทฤษฎีของ Dessler (2002)
และ The Trainer's Library (1988)

2.1 การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลของ Dessler (2002) มีองค์ประกอบ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย

- 1) การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมี ผลผลิตสูง
- 2) การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการ
พัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะคิด และแรงจูงใจส่วนบุคคลที่
บุคลากรจำเป็นต้องมี
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของ
หลักสูตรวิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบ
หลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้
โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนดำเนินการ

เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

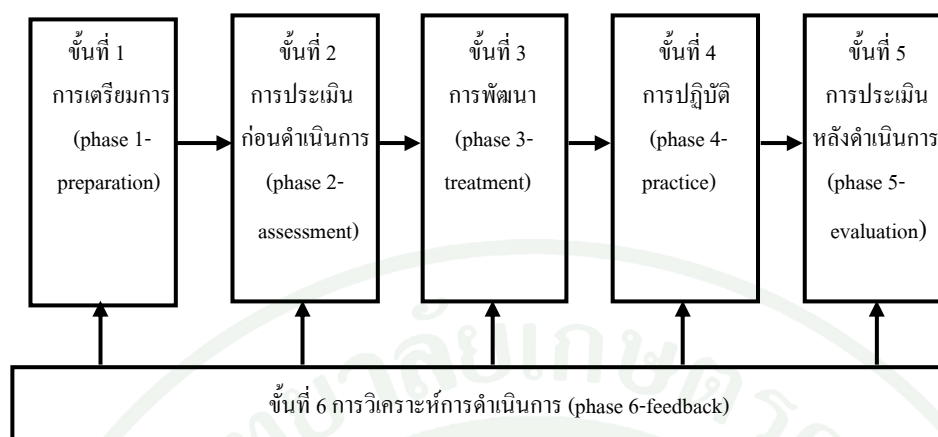
ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิบัติตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้/พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

2.2 กรอบแนวคิดหลักในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer's Library (1988) มีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการเตรียมการ ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติ ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการ และขั้นการวิเคราะห์การดำเนินการ โดยมีหลักการและแนวคิดในการสร้างแบบจำลองประกอบด้วย การกำหนดลำดับและจำนวนขั้นตอนในโครงสร้างรูปแบบโดยมีความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนในองค์ประกอบของรูปแบบจะต้องเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลโครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถบูรณาการและนำเสนอรูปแบบการดำเนินการได้ในรูปแบบของโครงสร้างหลักสูตรและรายละเอียดของหลักสูตรและในแต่ละขั้นตอนขององค์ประกอบของรูปแบบและในแต่ละองค์ประกอบย่อยของรูปแบบต้องสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตรได้อย่างอิสระ ดังแสดงในภาพที่ 34



ภาพที่ 34 แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer's Libr

ที่มา: วิเชียร ชิวพิมาย (2539)

จากแนวคิดทฤษฎีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ขั้นตอน หรือกระบวนการของทั้ง 2 รูป แล้ว พบว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้มากที่สุดในการที่จะนำมาปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา เนื่องจากทั้ง 2 รูปแบบง่ายต่อการทำความเข้าใจ สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์ พัฒนาเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาด้วยเหตุผลดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนานำขั้นตอนที่ 1 ของ Dersler มาเป็นขั้นตอนที่ 1 ของรูปแบบ เนื่องจากต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สำรวจความต้องการการฝึกอบรมของตนเอง ทราบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาต้องมาด้วยสมัครใจ เต็มใจ และมีความต้องการอย่างแท้จริงที่จะฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อการเปลี่ยนสภาพภาวะผู้นำของตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา นำขั้นตอนที่ 2 ของ Dessler มาเป็นขั้นตอนที่ 2 ของรูปแบบเนื่องจากต้องการให้รูปแบบมีการดำเนินการในการสร้างหลักสูตรและการเตรียมการการฝึกอบรมในทุก ๆ ครั้งที่จะฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้หลักสูตรสามารถที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่น ได้ตามความเหมาะสมตามระยะเวลาและสถานการณ์ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนา นำขั้นตอนที่ 4 ของ Dessler และขั้นตอนที่ 3 ของ The Trainer's Library มาเป็นขั้นตอนที่ 3 ของรูปแบบเนื่องจากต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาได้รับความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและการฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง นำขั้นตอนที่ 4 ของ The Trainer's Library มาเป็นขั้นตอนที่ 4 ของรูปแบบ เนื่องจากต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา นำเอาแผนพัฒนาตนเองได้ ไปฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่ทำงานของตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้เกิดขึ้นจริง

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา นำขั้นตอนที่ 5 ของ Dessler และขั้นตอนที่ 5 ของ The Trainer's Library มาเป็นขั้นตอนที่ 5 ของรูปแบบ เนื่องจากหลังจากที่ฝึกอบรมและพัฒนานำแผนพัฒนาตนเองไปปฏิบัติจริงต้องได้รับการประเมิน ในเดือนที่ 3 และเดือนที่ 6 ของการปฏิบัติจริงเป็นรายบุคคลซึ่งจะทำให้ทราบผลการพัฒนาภาวะผู้นำของฝึกอบรมและพัฒนาอย่างแท้จริง

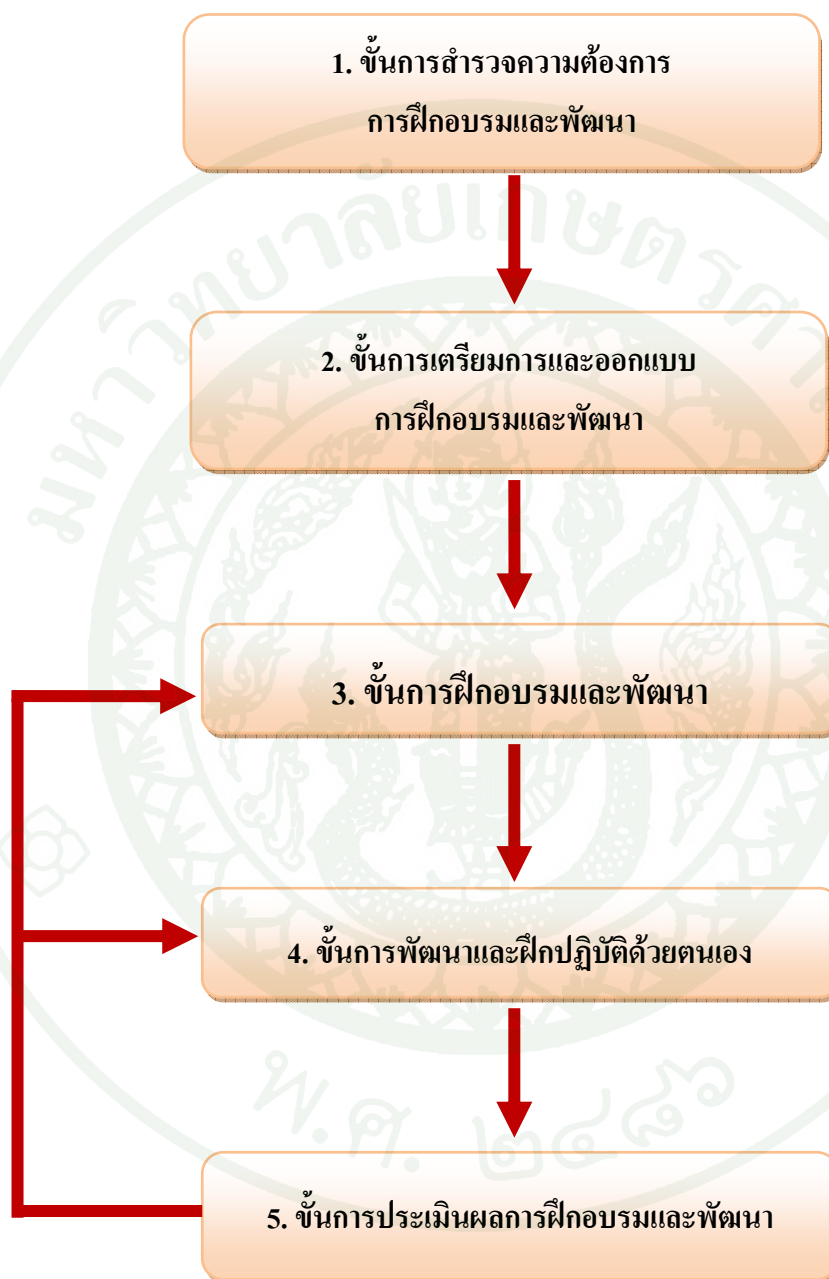
ตารางที่ 22 เปรียบเทียบขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนาของ Dessler and The Trainer's Library.

ขั้นตอนการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร ของ Dessler	กรอบแนวคิดหลักในการสร้าง แบบจำลองการพัฒนาบริหาร ของ The Trainer's Library	รูปแบบการพัฒนา ผู้บริหารวิทยาลัย	เหตุผลการนำมาใช้
1. การวิเคราะห์ความต้องการ จำเป็นในการพัฒนา	1. การเตรียมการ	1. การสำรวจความต้องการ การฝึกอบรมและพัฒนา	นำขั้นตอนที่ 1 ของ Dessler มาเป็นขั้นตอนที่ 1 ของรูปแบบ เนื่องจากต้องให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมมาด้วยความสมัครใจ เต็มใจ และมีความต้องการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ของตนเอง
2. การออกแบบหลักสูตร การพัฒนา	2. การประเมินก่อนดำเนินการ	2. การเตรียมการและออกแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา	นำขั้นตอนที่ 2 ของ Dessler มาเป็นขั้นตอนที่ 2 ของรูปแบบเนื่องจากต้องการให้หลักสูตร มีความยืดหยุ่นเหมาะสมในแต่ละครั้งของ การฝึกอบรมทั้งทางด้านวัตถุประสงค์เนื้อหา และวิธีการ เทคนิคการอบรม
3. การประเมินผลก่อนดำเนินการ	3. การพัฒนา	3. การฝึกอบรมและพัฒนา	นำขั้นตอนที่ 3 ของ Dessler และขั้นตอนที่ 3 ของ The Trainer's Library มาเป็นขั้นตอนที่ 3 ของรูปแบบเนื่องจากต้องการพัฒนาให้บุคลากร มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างแท้จริง

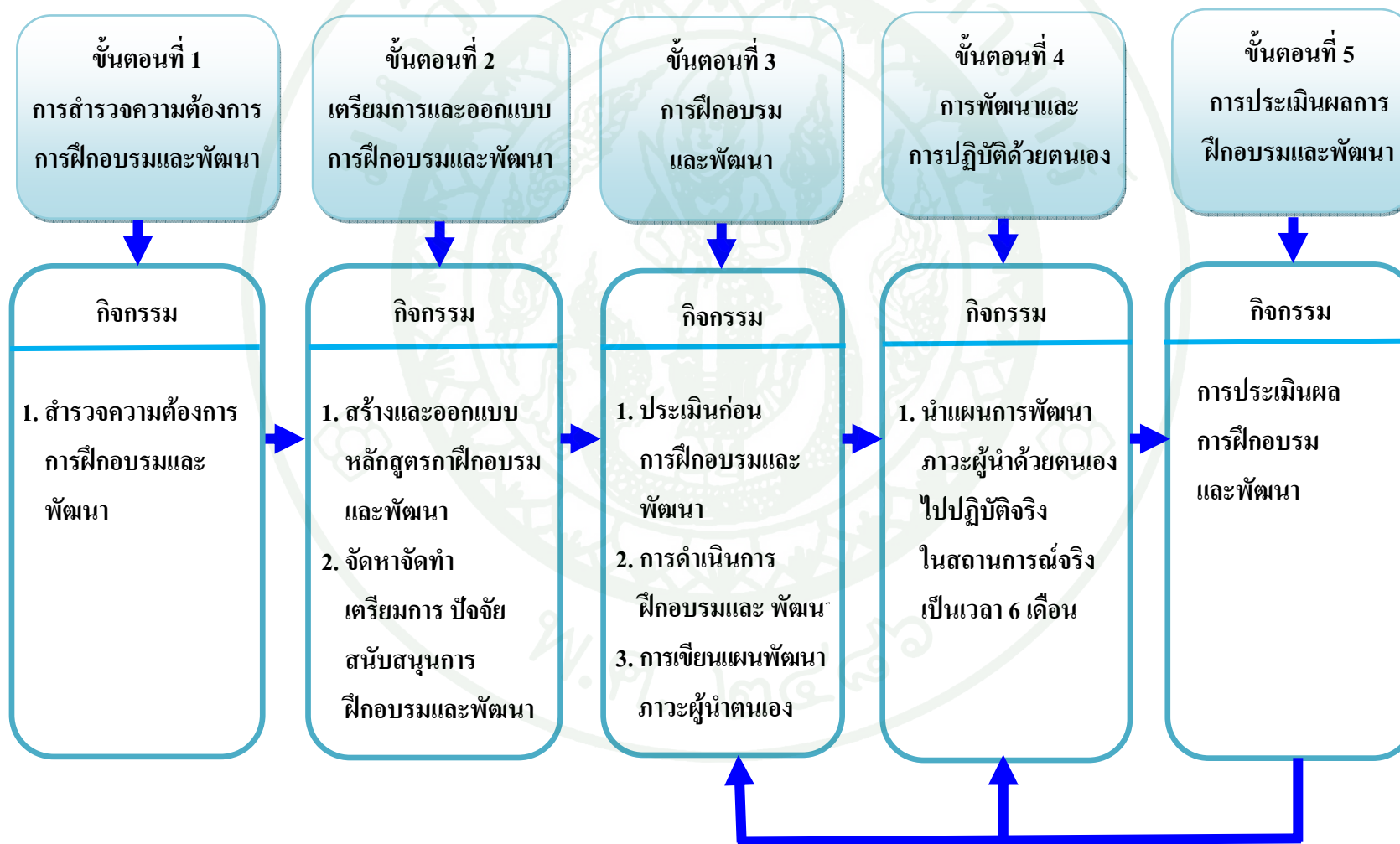
ตารางที่ 22 (ต่อ)

ขั้นตอนการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร ของ Dessler	กรอบแนวคิดหลักในการสร้าง แบบจำลองการพัฒนาบริหาร ของ The Trainer's Library	รูปแบบการพัฒนา ผู้บริหารวิทยาลัย	เหตุผลการนำมาใช้
4. การดำเนินการพัฒนา	4. การปฏิบัติ	4. การพัฒนาและฝึกปฏิบัติ ด้วยตนเอง	นำขั้นตอนที่ 4 ของ The Trainer's Library มาเป็นขั้นตอนที่ 4 ของรูปแบบเนื่องจากต้องการ ให้ผู้อบรมทำแผนการพัฒนาตนเองได้ไป ปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของตนเอง
5. การประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนา	5. การประเมินหลังดำเนินการ	5. การประเมินผลการ ฝึกอบรมและพัฒนา	นำขั้นตอนที่ 5 ของ Dessler และขั้นตอนที่ 5 ของ The Trainer's Library มาเป็นขั้นตอนที่ 5 ของ รูปแบบเนื่องจากหลังจากการนำแผนพัฒนา ตนเองไปปฏิบัติจริงต้องได้รับการประเมิน ทั้งในระหว่างการปฏิบัติงานและหลังจาก จบการฝึกอบรม
-	6. การวิเคราะห์การดำเนินการ	-	-

ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



รายละเอียดองค์ประกอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



รายละเอียดร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนการสำรวจความต้องการการเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนว
ภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ทั้ง 46 แห่ง ตามแบบฟอร์มที่ผู้วิจัยกำหนด ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าต้องการเข้าสู่
กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของตนเองหรือไม่ ซึ่งขั้นตอนนี้
มีความสำคัญมาก เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาต้องมีความตั้งใจ เต็มใจ และมีความอยาก
หรือความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง โดยไม่ต้องมีการบังคับทุกอย่างต้องเกิดจาก
ความต้องการที่แท้จริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่ผู้จัดการฝึกอบรมและพัฒนาเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรม
และพัฒนาตั้งแต่จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา เนื้อหาสาระสำคัญวิธีการฝึกอบรมและ
การพัฒนา กำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม และการพัฒนา และการติดตาม ประเมินผลการฝึกอบรม
และพัฒนา นอกจากนี้ผู้จัดการฝึกอบรมและพัฒนาต้องจัดหา จัดทำ เตรียมการปัจจัยสนับสนุนการ
ฝึกอบรมและพัฒนาในทุกด้าน อาทิ การจัดสรรงบประมาณ การจัดเตรียมเอกสารประกอบ
การฝึกอบรม และพัฒนา และวิทยากรบรรยาย

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่เริ่มต้นด้วยการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ซึ่งทำให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการฝึกอบรม และพัฒนาทราบว่าตนเองมีคุณสมบัติหรือขาดคุณสมบัติภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยในด้านใด คุณสมบัติหรือพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านจำเป็นใดต้องพัฒนาให้มากยิ่งขึ้น หรือต้องไม่กระทำอีกต่อไปตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยอันจะนำไปสู่ขั้นตอนการดำเนินการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติตามหลักการเรียนรู้ เพื่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำโดยทั่วไป สร้างความคิดเชิงบวก (positive thinking) และแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับตนเอง ตามภาวะผู้นำเต็มพิสัย ท้ายที่สุดของการฝึกอบรมและพัฒนานั้นขั้นตอนที่ 3 นี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาจะต้องสามารถ เขียนแผนในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง ตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย เพื่อนำไปปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและการฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนานำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ที่เขียนขึ้นนำมาปฏิบัติจริงในสถานศึกษาที่ผู้บริหารวิทยาลัยปฏิบัติงานอยู่จริง เป็นเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน โดยจะได้รับการตรวจสอบและให้คำปรึกษาจากวิทยากรที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาก็ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจริงตามแผนการพัฒนาตนเอง ในเดือนที่ 3 และเดือนที่ 6 ของการปฏิบัติงานตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย

3. ร่างรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

จากแนวคิดข้างต้นในการร่างรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนา ซึ่งได้แสดง
องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังต่อไปนี้



**รายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของ
ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**

- ขั้นตอนที่ 1 :** การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา
- วัตถุประสงค์ :** 1. เพื่อให้ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ได้สำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
- ขอบข่ายเนื้อหา :** 1. แบบฟอร์มการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาของผู้บริหาร
- ระยะเวลาที่ใช้ :** สำรวจความต้องการล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรมอย่างน้อย 15 วัน
- เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ :** แบบสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา
- วิธีการดำเนินการ :**
1. จัดทำแบบสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
 2. แจกแบบสำรวจไปยังวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรมและพัฒนา อย่างน้อย 15 วัน
 3. แจ้งผลการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมให้ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาทราบ
 4. แจ้งกำหนดการการฝึกอบรมและพัฒนาให้ผู้บริหารที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัยทราบ
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :** ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเต็มใจและสมัครใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ขั้นตอนที่ 2 : การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ
ตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย
2. เพื่อจัดหา จัดทำ เตรียมการปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรมและ
พัฒนาให้มีความพร้อมและให้การฝึกอบรมและพัฒนา
ตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัยให้เป็นไปด้วย
ความเรียบร้อยตรงตามวัตถุประสงค์

ขอบข่ายการดำเนินงาน :

1. คณะกรรมการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา
2. คณะกรรมการฝ่ายเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร
และวิทยาการ
3. คณะกรรมการฝ่ายจัดเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ
อาทิ สถานที่ สื่อ เอกสาร ฯลฯ

สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม :

1. เป็นสถานที่เฉพาะในการประชุมเพื่อจัดทำ
หลักสูตร
2. ควรเป็นสถานที่การฝึกอบรมและพัฒนา
โดยเฉพาะ เช่น ศูนย์ฝึกอบรมของสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา โรงแรม
ทั้งอุปกรณ์ที่จะเอื้ออำนวยในการฝึกอบรม
และพัฒนาที่มีขนาดที่เหมาะสม

ระยะเวลาที่ใช้ :

1. การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาล่วงหน้า
ก่อนการฝึกอบรมและพัฒนา ไม่น้อยกว่า 90 วัน
2. การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา
ใช้เวลาทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 30 วัน ก่อนการอบรม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

1. มีหลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดี
2. มีสถานที่และปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรม
และพัฒนาเหมาะสม สะดวกสบายสำหรับ
ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 : การฝึกอบรมและพัฒนา

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม เข้าก่อนรับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแบบสอบถาม MLQ
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาได้รับองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบภาวะผู้นำของตนเองตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเขียนการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ขอบข่ายเนื้อหา :

1. การประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม เข้าก่อนรับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย โดยใช้แบบสอบถามพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire : MLQ)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - ความหมายของภาวะผู้นำ และผู้นำกับผู้บริหาร
 - ทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยกำเนิด หรือพัฒนาให้เกิดขึ้นได้
 - ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait theories)
 - ทฤษฎีภาวะผู้นำกลุ่มพฤติกรรมนิยม (behavioral theories)
 - ทฤษฎีภาวะผู้นำกลุ่มตามสถานการณ์ (contingency theories)
 - ทฤษฎีภาวะผู้นำมุ่งเน้นทีมงานและคน
 - ผู้นำโดยเสนาหา
3. ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง
 - ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ
 - ภาวะผู้นำในอนาคต
4. แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำเต็มพิสัย
 - ภาวะผู้นำแบบตามสบาย
 - ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
- 5. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง
- 6. การเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง

ระยะเวลาที่ใช้ : ใช้เวลา 43 ชั่วโมง

เทคนิคที่ใช้ :

1. การประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา
2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
3. การบรรยาย
4. การประชุมกลุ่มระดมสมอง
5. การอภิปรายกลุ่ม
6. การสาธิต
7. การเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง
8. การนำเสนอ

เครื่องมือที่ใช้ :

1. แบบสอบถามแบบพหุปัจจัย (MLQ) ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)
2. สื่อ multimedia
3. เอกสารประกอบการอบรม
4. แบบการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง

วิธีการดำเนินการ :

1. การตอบแบบสอบถาม
2. การบรรยายพร้อมสื่อ
 - ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง
 - แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
 - แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
 - แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มพิสัย
 - การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองและการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง

3. การอภิปรายกลุ่ม

- แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสบาย
- แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
- แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มพิสัย
- การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองและการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง

4. การระดมสมอง

- แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มพิสัย
- การเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง

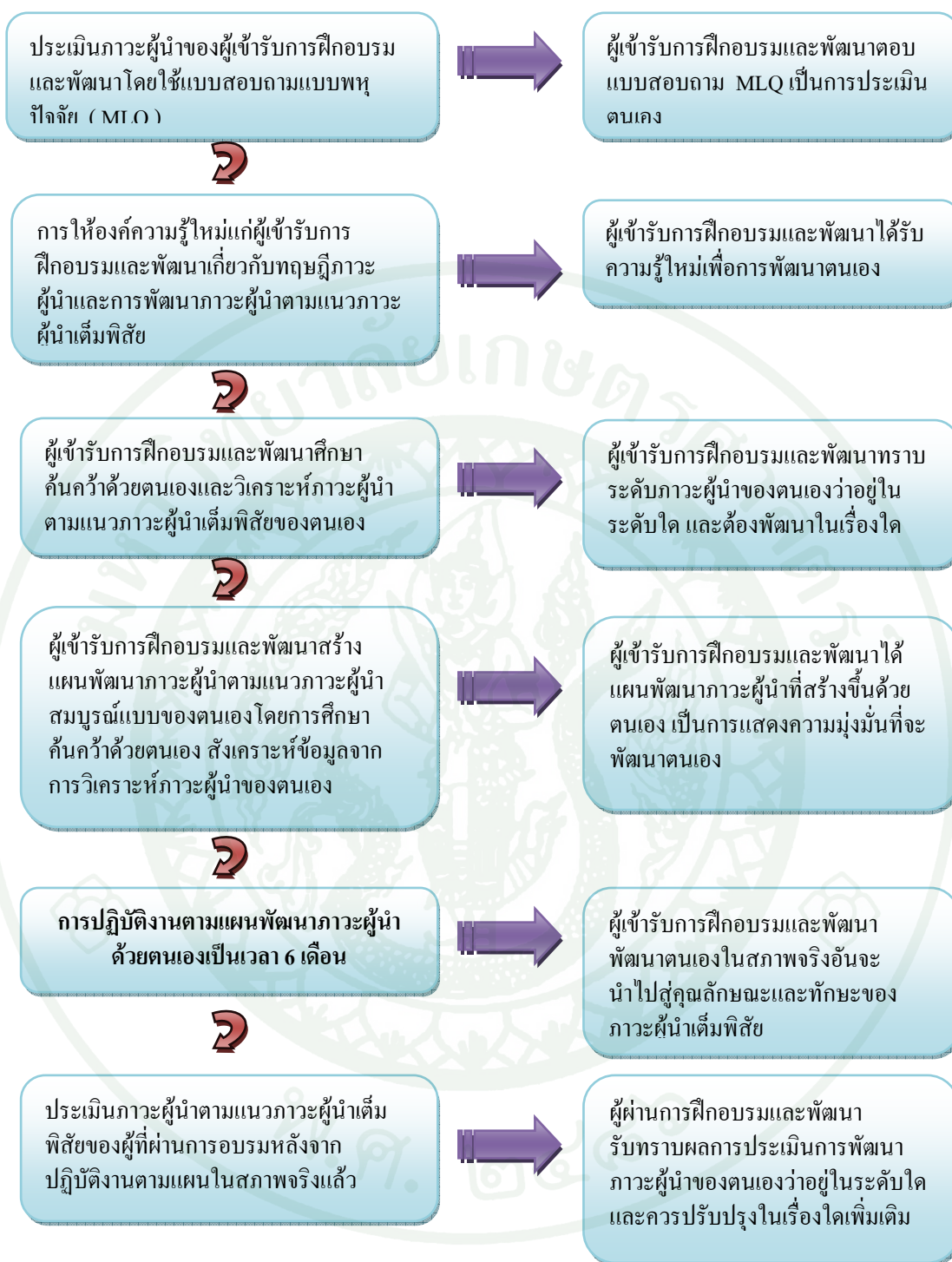
5. การอภิปราย/วิพากษ์

- การเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

:

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถปรับพฤติกรรมและแนวคิดตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนามีแผนในการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย



ภาพที่ 35 กรอบแนวคิดกระบวนการการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางผู้นำเต็มพิสัย
(full range leadership)

- ขั้นตอนที่ 4 :** การพัฒนาและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง
- กิจกรรม :** การปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนากะผู้นำด้วยตนเอง
ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยที่ผู้เข้าอบรมสร้างขึ้น
ในสถานศึกษาที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน
- วัตถุประสงค์ :**
1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมนำแผนพัฒนากะผู้นำที่ตนเองสร้างขึ้นไปปฏิบัติการจริงในสภาพจริง
 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะการบริหารงานด้วยภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
- ขอบข่ายเนื้อหา :** แผนการพัฒนากะผู้นำด้วยตนเองตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
ที่ตนเองสร้างขึ้นไปปฏิบัติการจริงภายใต้สถานการณ์จริง
- ระยะเวลาที่ใช้ :** ใช้เวลา 6 เดือน (ประมาณ 1,080 ชั่วโมง)
- เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม :** การปฏิบัติงานในสภาพจริง
- เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม :**
1. แผนการพัฒนากะผู้นำด้วยตนเองตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
 2. ใบความรู้ที่ 11-14 (องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย)
- วิธีการดำเนินการ :**
1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติจริงในสภาพจริง
 2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทบทวนความรู้จากใบความรู้ที่ 12-15
 3. ทีมวิทยากรพร้อมเป็นที่ปรึกษาในขณะมีการปฏิบัติงานตามแผน ทีมวิทยากรจะเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำและคำปรึกษาตามเวลาที่เหมาะสม
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :** ผู้เข้ารับการอบรมจะมีพัฒนาการการมีภาวะผู้นำเต็มพิสัยเพิ่มขึ้น

- ขั้นตอนที่ 5 :** การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา
- กิจกรรม :** การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ
เต็มพิสัย
- วัตถุประสงค์ :**
1. เพื่อประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมตามแนวภาวะผู้นำ
เต็มพิสัย
 2. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ
เต็มพิสัยของตนเองให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น
- ขอบข่ายเนื้อหา :**
1. เก็บข้อมูลจากผู้ร่วมงานของผู้ที่ผ่านการอบรมเพื่อประเมิน
ภาวะผู้นำของผู้ที่ผ่านการอบรมโดยแบบสอบถามภาวะผู้นำ
พหุปัจจัย (MLQ)
 2. การแปลผลแบบสอบถามโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ปกติ
ของแบบสอบถาม
 3. ส่งผลการประเมินให้ผู้ผ่านการอบรมเป็นรายบุคคล
- ระยะเวลาที่ใช้ :** แบ่งการประเมินเป็น 2 ระยะ ตามกำหนดการ
ระยะที่ 1 สัปดาห์ที่ 12 ของการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาตนเอง
ระยะที่ 2 สัปดาห์ที่ 24 ของการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาตนเอง
- เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม :**
1. ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ หรือส่งด้วย
ตนเอง
 2. ใช้เทคนิคทางสถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบน
มาตรฐานและ t-test
 3. ส่งผลการประเมินให้แก่ผู้ผ่านการอบรม
 4. สรุปผลการประเมินโดยภาพรวมเก็บเป็น
ข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการอบรม
ในครั้งต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม : 1. แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ฟอรัม
สำหรับผู้ร่วมงาน (MLQ – Rater Form)
2. IFRLDP Form

วิธีการดำเนินการ : 1. ส่งแบบสอบถามให้ผู้ร่วมงานของผู้เข้ารับ
การอบรมตอบแล้วส่งคืนภายใน 7 วัน
2. แปลผลแล้วส่งให้ผู้ผ่านการอบรม
เป็นรายบุคคล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ : ทราบระดับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ
เต็มพิสัย ของผู้เข้ารับรับการฝึกอบรมและพัฒนา

4. การประเมินรูปแบบและผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนนี้เป็น การประเมินรูปแบบและผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยนำจากการดำเนินการในตอนที่ 2 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบการพัฒนา โดยใช้เทคนิควิธีการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งดำเนินการโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในด้านภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา ที่เป็นนักวิชาการ นักบริหารการศึกษา ซึ่งผลการดำเนินการปรากฏผลในแต่ละขั้นตอนดังนี้

- 4.1 การดำเนินการสนทนากลุ่มเพื่อประเมินรูปแบบ
- 4.2 ผลสรุปจากการสนทนากลุ่มและข้อคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ
- 4.3 การปรับปรุงและการพัฒนารูปแบบการภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

4.1 การดำเนินการสนทนากลุ่มเพื่อประเมินรูปแบบ

ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาลบร่างแล้ว จึงได้ทำการประเมินรูปแบบเพื่อตรวจสอบถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยการจัดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ข้อคิดเห็น เพื่อพิจารณาความเหมาะสมความเป็นไปได้ ข้อดี ข้อเสีย ข้อเสนอแนะ ของรูปแบบ มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วม การสัมภาษณ์ จำนวน 8 คน อาจารย์ที่ปรึกษา จำนวน 1 คน รวมจำนวน 9 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการสนทนากลุ่มดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการจัดสนทนากลุ่ม
- ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการสนทนากลุ่ม
- ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการจัดสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเตรียมการจัดสนทนากลุ่ม ดังนี้

- 1) จัดทำสนทนากลุ่ม เพื่อพิจารณาตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นของการจัดสนทนากลุ่ม
- 2) ติดต่อเพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิและเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนา
กลุ่มอย่างไม่เป็นทางการทางโทรศัพท์และขอพบด้วยตนเอง
- 3) ประสานงานกับภาควิชาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อขอให้ออกหนังสือเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม
- 4) ส่งหนังสือเชิญพร้อมเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มและแบบประเมิน
ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์และด้วยตนเองก่อนวันสนทนากลุ่ม 14 วัน

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการสนทนากลุ่ม

- 1) อาจารย์ที่ปรึกษาเริ่มการประชุมสนทนากลุ่ม โดยการชี้แจงรายละเอียดและ
ขั้นตอนการสนทนากลุ่มรวมทั้งวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม
- 2) ผู้วิจัยนำเสนอความเป็นมาของการวิจัยและร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
- 3) ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านร่วมกันวิพากษ์ร่างรูปแบบโดยการอภิปรายกลุ่ม ในประเด็น
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในภาพรวมและองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ของรูปแบบ ข้อดี
ข้อจำกัด ของการนำรูปแบบไปใช้ ตลอดจนความคิดเห็นที่มีต่อการนำรูปแบบไปใช้

4) ผู้วิจัยได้ดำเนินการบันทึกข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยการบันทึก รายละเอียดทั้งหมดลงในแบบบันทึกเสียง และตอบคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิต้องการความชัดเจน ในวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กิจกรรมการพัฒนา และผลที่คาดหวัง

5) ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางและมีการอภิปราย เพิ่มเติมในประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยดำเนินการสรุปผลการสนทนากลุ่ม ดังนี้

- 1) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มครั้งนี้ จำนวน 8 คน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดดังนี้
 - 1.1) เป็นนักวิชาการด้านการบริหารการอาชีวศึกษา ที่มีความรู้ความสามารถ ในด้านบริหารการศึกษาอย่างดี มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ และ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
 - 1.2) เป็นผู้อำนวยการที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ที่มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา มีผลงานเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
 - 1.3) เป็นผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทั้งหมดเป็นนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การศึกษา จำนวน 2 คน เป็นผู้อำนวยการที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 4 คน เป็น ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 2 คน และมีอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 9 คน
- 2) ผู้วิจัยได้ดำเนินการถอดเทปบันทึกเสียงผู้ทรงคุณวุฒิ ประมวลสารสรุป ข้อคิดเห็น เพื่อการพัฒนาตามประเด็นที่กำหนด คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อดี

ข้อจำกัด ของการนำรูปแบบไปใช้ในตารางผลสรุปจากการสนทนากลุ่มและข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

3) ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิไปทำการปรับปรุงการพัฒนารูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในลำดับต่อไป

ผลสรุปจากการสนทนากลุ่มและข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลสรุปจากแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ส่งแบบสอบถามคืนจำนวน 8 ราย ปรากฏ ดังตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของคุณสมบัติ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการนำไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย และการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่มเพื่อวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏ ดังตารางที่ 26 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อให้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในประเด็นต่างๆ จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและจากการตอบแบบสอบถามเพื่อการประเมิน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินรูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

รายการที่ประเมิน	ระดับความเหมาะสม		ระดับความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การนำไปใช้				
1. การนำรูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยภาพรวมทั้ง 5 ขั้นตอนไปใช้	4.63	0.518	4.25	0.463

ตารางที่ 23 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ระดับความเหมาะสม		ระดับความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
2. ขั้นตอนการสำรวจความต้องการ เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนา				
2.1 การสำรวจความต้องการ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา	4.88	0.354	4.75	0.463
3. ขั้นตอนเตรียมการและออกแบบการ ฝึกอบรมและพัฒนา				
3.1 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม และพัฒนา	4.50	0.535	4.38	0.518
3.2 การจัดหา จัดทำ เตรียมการปัจจัย สนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา	4.38	0.518	4.63	0.518
4. ขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนา				
4.1 การประเมินการฝึกอบรม และพัฒนา	4.50	0.535	4.50	0.535
4.2 การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา	4.38	0.518	4.13	0.641
4.3 การเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำ ตนเอง	4.75	0.463	4.63	0.518
5. ขั้นตอนการพัฒนาและการปฏิบัติด้วย ตนเอง				
5.1 การนำแผนการพัฒนาตนเองไป ปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง เป็นเวลา 6 เดือน	4.50	0.535	4.25	0.707
6. ขั้นตอนการประเมินผล				
6.1 การประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนา	4.50	0.535	4.38	0.518
รวม	4.56	-	4.43	-

จากตารางที่ 23 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนากาฐาผู้นำของ
ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้ว่าระดับความเหมาะสม
โดยภาพรวมมีค่าความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) โดยพิจารณาว่าค่าความเหมาะสม
ระดับมากที่สุดเรียงจากมากไปน้อยประกอบด้วย ดังนี้ การสำรวจความต้องการได้รับการฝึกอบรม
และพัฒนา มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.88$) การเขียนแผนการพัฒนาคด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.75$) การ
นำรูปแบบการพัฒนาคาฐาผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอาชีวศึกษา โดยภาพทั้ง 5 ขั้นตอน ($\bar{X} = 4.63$) ค่าความเหมาะสมระดับมากที่สุดเรียงจากมากไปน้อย
ประกอบด้วย ดังนี้ การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 4.50$) การประเมินการฝึกอบรม
และพัฒนา ($\bar{X} = 4.5$) การนำแผนการพัฒนาคด้วยตนเองไปปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริงเป็นเวลา 6
เดือน ($\bar{X} = 4.50$) การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 4.5$) การดำเนินการฝึกอบรม
และพัฒนา ($\bar{X} = 4.38$) การจัดหา จัดทำ เตรียมการปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา

เมื่อพิจารณาระดับความเป็นไปได้โดยภาพรวมมีค่าระดับความเป็นไปได้ระดับมาก
($\bar{X} = 4.43$) โดยพิจารณาระดับความเป็นไปได้ระดับมากที่สุดเรียงจากมากไปน้อย ประกอบด้วย
ดังนี้ การสำรวจความต้องการได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 4.75$) การจัด จัดทำ เตรียมการ
ปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 4.63$) การเขียนการพัฒนาคาฐาผู้นำด้วยตนเอง
($\bar{X} = 4.63$) ระดับความเป็นไปได้ระดับมากที่สุดเรียงจากมากไปน้อย ประกอบด้วย การประเมิน
การฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 4.5$) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 4.38$)
การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 4.38$) การนำรูปแบบการพัฒนาคาฐาผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยภาพรวม
ทั้ง 5 ขั้นตอน ($\bar{X} = 4.25$) การนำแผนการพัฒนาคาฐาผู้นำด้วยตนเองไปปฏิบัติจริงในสถานการณ์
จริงเป็นเวลา 6 เดือน การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 4.13$)

สรุป ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาคาฐาผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้
ในการพัฒนาคาฐาผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอาชีวศึกษา

ตารางที่ 24 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อให้รูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำของ
ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่าง ๆ จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ
และจากการตอบแบบสอบถามเพื่อการประเมิน

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
1. หลักการแนวคิด และทฤษฎีในการ พัฒนารูปแบบ	มีหลักการและทฤษฎีการพัฒนารูปแบบที่เป็นไปตามหลักวิชาการ ที่ถูกต้อง มีความเหมาะสมทางทฤษฎีดี มีการจัดระบบความคิดและ การนำเสนอที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีเนื้อหาและกระบวนการที่ ครอบคลุมการพัฒนากฎะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. ความเหมาะสม ของการนำ รูปแบบไปใช้	1. รูปแบบมีความเหมาะสมและชัดเจนดี มีประโยชน์ต่อการพัฒนา กฏะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ควรได้รับการส่งเสริมให้มีการนำไป ปรับใช้กับการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษา 2. มีความเหมาะสมตามหลักวิชาการและทฤษฎีสอดคล้องกับ การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน สาระการพัฒนารอบคลุม คุณลักษณะกฏะผู้นำมีความสอดคล้องกับภารกิจของผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา
3. ความเป็นไปได้ ของการนำ รูปแบบไปใช้	1. เป็นรูปแบบการพัฒนากฎะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่มีทฤษฎีรองรับดี วิธีการที่ชัดเจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ สถานศึกษาประเภทอื่น ๆ 2. ทฤษฎีที่นำมาใช้ในการพัฒนากฎะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษา ได้รับการยอมรับและเป็นสากล แต่หน่วยงาน ผู้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถที่จะปรับปรุงหรือประยุกต์ หลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ใน สถานการณ์และช่วงเวลาในการดำเนินการ

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
	3. การนำรูปแบบไปใช้ควรสร้างลำดับขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำให้มี Sequence ต่อเนื่องกันโดยพิจารณาจากแผนการศึกษาอบรมและพัฒนา 4. ในขั้นตอนของการฝึกอบรมและพัฒนาส่วนใหญ่เป็นเนื้อหาเชิงทฤษฎี ควรจะมีเนื้อหาที่เป็นกรณีศึกษาเพื่อฝึกหัดในการพัฒนาประเด็นปัญหา เพื่อแก้ไขและการตัดสินใจ 5. การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาควรพิจารณาเรื่อง วัน เวลา และสถานที่ที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ 6. ควรหาความร่วมมือกับหน่วยงาน หรือองค์กรอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงทรัพยากรในการพัฒนา 7. ควรมีสิ่งจูงใจสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น วุฒิบัตรการอบรม หรือการศึกษาดูงานนอกสถานที่ 8. ควรร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้ผู้บริหารเข้าร่วมได้โดยถือว่าเป็นการปฏิบัติราชการ 9. การนำรูปแบบไปใช้ ควรจะแสวงหาองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ของผู้บริหารเองซึ่งบางครั้งความรู้ในตำรา หนังสืออาจใช้ไม่ได้ บางปัญหาต้องไม่ใช่ตำรา ไม่ควรเน้นเฉพาะความรู้ในตำราเท่านั้นที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา 10. การนำรูปแบบไปใช้ ควรมีการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาหลาย ๆ ด้าน จึงจะทำให้ทราบสมรรถนะของผู้บริหารแต่ละคนอย่างแท้จริง ว่ายังขาดสมรรถนะในด้านใดบ้าง
4. ข้อดีของการนำรูปแบบไปใช้	1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จะทำให้ผู้บริหารฯ มีวิสัยทัศน์ มีพฤติกรรมและสมรรถนะที่เหมาะสมในการบริหารสถานศึกษามากยิ่งขึ้น เพราะการฝึกอบรมและพัฒนาที่ฝึกปฏิบัติจริง 2. ผู้บริหารวิทยาลัยมีโอกาสเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารได้ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
	3. เป็นรูปแบบที่เป็นการผสมผสานแนวการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและองค์กรโดยตรงแบบยั่งยืน มีความชัดเจนและรูปธรรม 4. เป็นรูปแบบฝึกอบรมได้เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการแบ่งปัน ความรู้ ประสบการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ 5. รูปแบบนี้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งเนื้อหาสาระ กิจกรรม และระยะเวลา รวมทั้งเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการที่จะเป็นของการพัฒนาการศึกษายุคใหม่ 6. จะเป็นผลงานวิจัยที่สามารถให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นต้นแบบในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี
5. ข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปใช้	1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาต้องมีความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะฝึกอบรมอย่างดี 2. การนำรูปแบบการพัฒนาตนเองไปปฏิบัติจริง อาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากผู้บริหารต้องปฏิบัติงานหน้าที่ประจำและมีภาระงานจำนวนมาก 3. ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาต้องประเมินการพัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง 4. เนื้อหาการฝึกอบรมและพัฒนาในบางช่วง (Session) จะเน้นเรื่องทฤษฎีมากเกินไป 5. ควรแจ้งประโยชน์ และคุณค่าของการฝึกอบรม และการพัฒนาให้แก่ผู้บริหารที่จะเข้ารับการอบรมให้ชัดเจน 6. ควรมีทีมที่ปรึกษาในการฝึกอบรมและพัฒนา ติดตามนิเทศอย่างใกล้ชิด

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
6. สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข	1. การฝึกอบรมและพัฒนาควรพิจารณาจำนวนผู้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละรุ่นไม่ควรมากเกินไป 2. ในการฝึกอบรมและพัฒนาควรใช้ระยะเวลาอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยรอบปีการศึกษา เพื่อจะได้ครบกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนนักศึกษาเป็นคนดี คนเก่งตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ 3. ในการฝึกอบรมและพัฒนาถ้าสามารถใช้แบบ Face to Face ระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาจะดีมากยิ่งขึ้น 4. คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาควรปรับปรุงขั้นตอนและกิจกรรมให้สอดคล้องตรงกันตลอดทั้งฉบับ 5. ควรปรับปรุงแบบการเขียนรายละเอียดแต่ละขั้นตอนให้สอดคล้องกันทั้งฉบับ
7. ข้อเสนอแนะทั่วไปเพื่อความสมบูรณ์ของรูปแบบ	1. ควรปรับปรุงระบบการพิมพ์ เช่น การใช้วงเล็บภาษาอังกฤษให้เป็นระบบเดียวกัน และไม่ควรใช้ข้อความ“การพัฒนาภาวะผู้นำเต็มพิสัย”ในหัวกระดาษในหลาย ๆ หน้า 2. ตรวจสอบการใช้คำให้สม่ำเสมอเหมือนกันตลอดทั้งฉบับ 3. ควรตรวจสอบข้อความในสารบัญและในเนื้อหาให้ตรงกัน 4. ควรมีกระบวนการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงคุณประโยชน์ที่จะได้รับการศึกษาอย่างจริงจัง 5. ควรให้ผู้บริหารนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาให้เป็นไปในเชิงประจักษ์และประเมินทุกรูปแบบเป็นระยะเวลา 1 ปีการศึกษา

ตอนที่ 3 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงสามารถนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการสำรวจความต้องการฝึกอบรมและพัฒนา

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาตอบแบบสำรวจความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 1 ผู้ดำเนินการฝึกอบรมและการพัฒนาจัดทำหลักสูตร เนื้อหาสาระสำคัญ วิธีการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 2 ผู้ดำเนินการฝึกอบรม จัดหา จัดทำ เตรียมการปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาในทุกด้าน อาทิ การจัดสรรงบประมาณ การจัดเตรียมทีมงานการจัดเตรียมสถานที่และวัสดุสื่อสำหรับการบรรยาย การจัดเตรียมด้านที่พัก การจัดเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรมและพัฒนาวิทยากรบรรยาย

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกอบรมและการพัฒนา

กิจกรรมที่ 1 การประเมินก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาของผู้ที่มีความประสงค์เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย จำนวน 2 ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 2 การดำเนินการฝึกอบรมและการพัฒนา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาจะเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา จำนวน 27 ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 3 การเขียนพัฒนาภาวะผู้นำตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยให้หมายรวมถึงการวิเคราะห์แผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง ใช้เวลาทั้งสิ้น จำนวน 16 ชั่วโมง

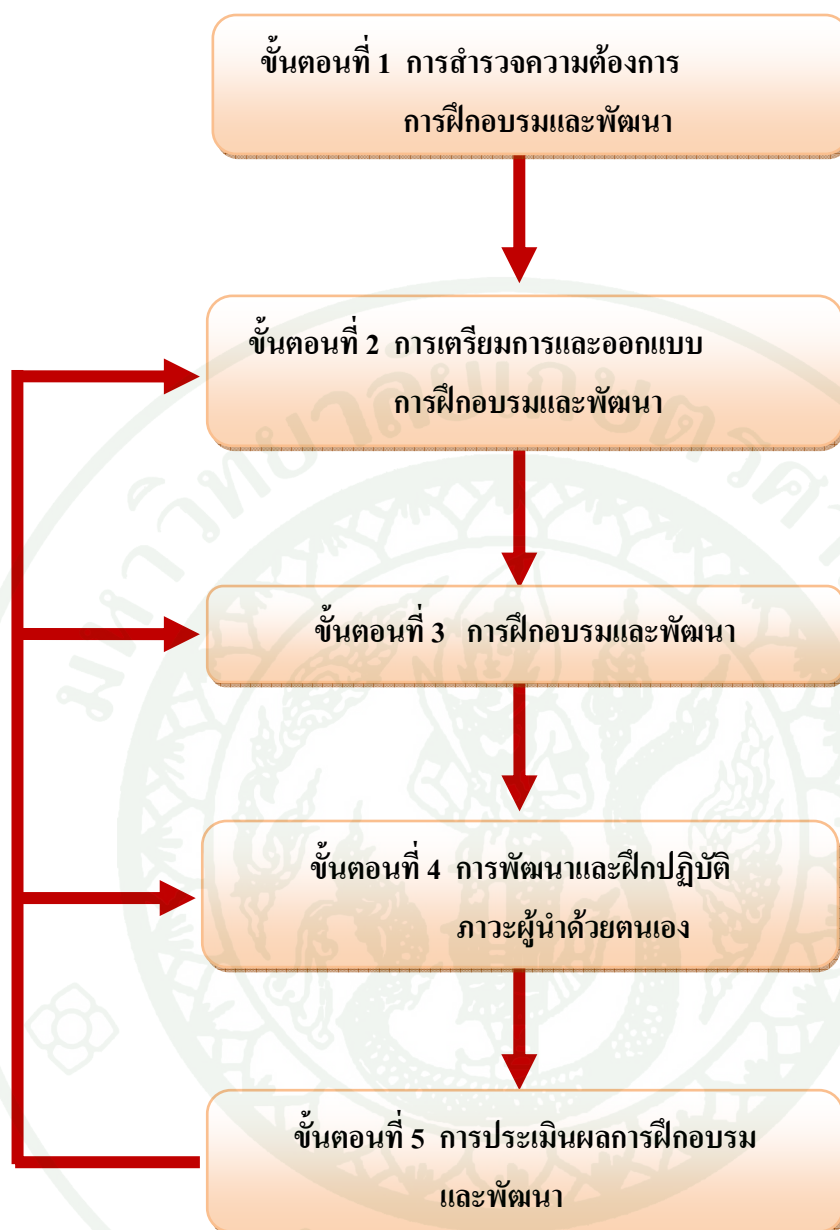
ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

กิจกรรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองนำแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองตาม แนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ที่จัดทำขึ้น ไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของตนเองเป็นเวลารวมทั้งสิ้น 6 เดือน

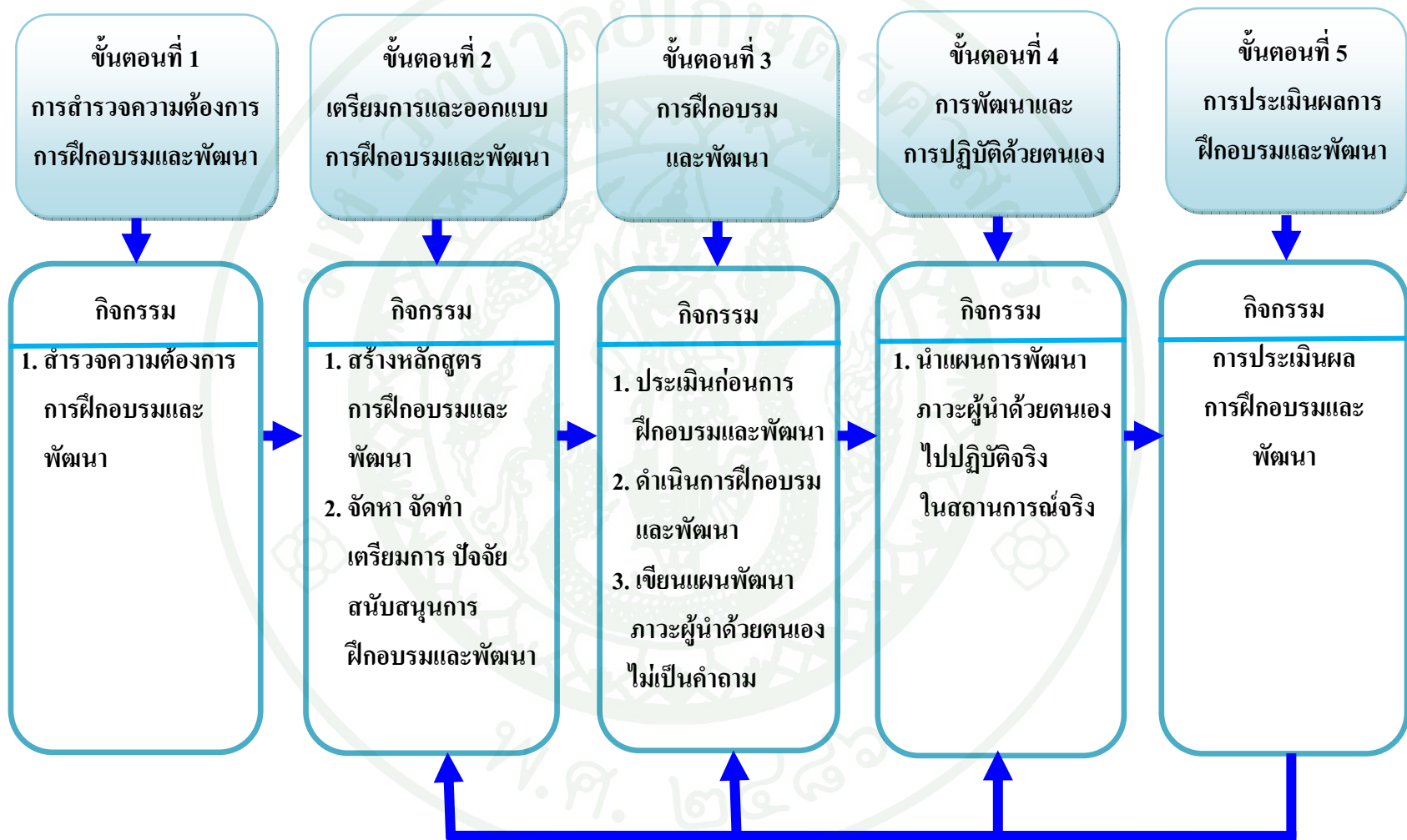
ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติจริงตาม แผนการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองในเดือนที่ 3 และเดือนที่ 6 ของการปฏิบัติงานตามแนวทาง ภาวะผู้นำเต็มพิสัย

จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการฝึกอบรมและการพัฒนาศักยภาพผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ เต็มพิสัย (full range leadership) ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสนทนาและจากแบบสอบถามในการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ไว้ดังนี้ (รายละเอียดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นคู่มือไว้ในภาคผนวก)



ภาพที่ 36 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



ภาพที่ 37 รายละเอียดองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

หลักการและเหตุผล

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะดำเนินให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้ว ผู้นำยังต้องมีการพัฒนาปรับปรุงตนเองด้วยวิธีการและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ทันสมัย มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และที่สำคัญผู้นำต้องมีการวางตัวให้เหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป การสื่อสารความสำคัญของวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ร่วมงาน การให้ความสำคัญเคารพทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นมนุษย์เหมือนกัน การให้ความสำคัญและเปิดกว้างต่อความคิดของผู้อื่น การดำเนินงานอย่างโปร่งใส การทำให้ผู้ร่วมงานในองค์กรยอมรับ การผลักดันและแก้ไขเพื่อให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จ ในงาน การกระจายอำนาจแก่ผู้ร่วมงานให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบของเขา ซึ่งเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้นำต้องพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำเต็มพิกัด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารตื่นตัวในการพัฒนาตนเองและยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่เน้นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิกัด

เป้าหมาย

เชิงปริมาณ	- ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 46 คน แบ่งเป็น 2 รุ่น ๆ ละไม่เกิน 23 คน
เชิงคุณภาพ	- ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่เน้นองค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มพิกัด ให้เกิดขึ้นกับตนเองและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตอบแบบสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย (ใช้เวลาล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 15 วัน)

ขั้นตอนที่ 2 เตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและการพัฒนา

กิจกรรมที่ 1 ผู้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาจัดทำหลักสูตร เนื้อหาสาระสำคัญ กำหนดวิธีการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 2 ผู้ดำเนินการฝึกอบรม จัดทำปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาในทุกด้าน อาทิ การจัดสรรงบประมาณ การจัดเตรียมทีมงาน การจัดเตรียมสถานที่และสื่อสำหรับการบรรยาย การจัดเตรียมด้านที่พัก การจัดเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรมและพัฒนา และวิทยากรบรรยาย

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกอบรมและการพัฒนา

กิจกรรมที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย จำนวน 2 ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 2 การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาจะเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา จำนวน 11 ชั่วโมง 30 นาที

กิจกรรมที่ 3 การเขียนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา โดยให้หมายรวมถึงการจัดทำและเขียนแผนพัฒนาตนเอง ใช้เวลา จำนวน 8 ชั่วโมง

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำด้วยตนเอง

กิจกรรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนานำแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองตามแนว
ภาวะผู้นำเต็มพิสัย ที่จัดทำขึ้น ไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของตนเองเป็นเวลา รวมทั้งสิ้น 6 เดือน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจริง
ตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองในเดือนที่ 3 และเดือนที่ 6 ของการปฏิบัติงานตามแนว
ทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย

- ขั้นตอนที่ 1 :** การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา
- วัตถุประสงค์ :**
1. เพื่อสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาในการพัฒนาตนเองตามแนวทางผู้นำเต็มพิสัย
 2. เพื่อข้อมูลเบื้องต้นให้แก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการการฝึกอบรมและพัฒนา
- ขอบข่ายเนื้อหา :**
1. แบบฟอร์มการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาของผู้บริหาร
 2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา
 3. วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา
 4. ประโยชน์ที่จะได้รับในการฝึกอบรมและพัฒนา
- ระยะเวลาที่ใช้ :** สำรวจความต้องการล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรมอย่างน้อย 15 วัน
- เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ :** แบบสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา
- วิธีการดำเนินการ :**
1. จัดทำแบบสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
 2. แจกแบบสำรวจไปยังวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างน้อย 15 วัน
 3. สรุปผลการสำรวจความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
 4. แจ้งผลการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมให้ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาทราบ

5. แจ้งกำหนดการการฝึกอบรมและพัฒนาให้
 ผู้อำนวยการที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมและ
 พัฒนาตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ : ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเต็มใจและ
 สม่ครใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา
 ตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย



บทที่ 5

สรุป ผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (deceptive research) การนำเสนอรายงานผลการวิจัยในบทนี้ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. เพื่อศึกษาการพัฒนารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

วิธีการดำเนินการวิจัย

รายละเอียดและขั้นตอนการวิจัย เพื่อตอบรับวัตถุประสงค์การวิจัยมีดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำ การพัฒนภาวะผู้นำ โดยใช้ผู้วิจัยนำการศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากแหล่งความรู้ ห้องสมุดและการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต (internet) นำผลการศึกษามากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยได้กรอบความคิดของ Bass และ Avolio ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

- 1.1 ภาวะผู้นำแบบตามสาย
- 1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- 1.3 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

2. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การดำเนินการขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 17 คน การดำเนินการดังนี้

2.1 การศึกษาเฉพาะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ นำประเด็นสาระสำคัญตามกรอบความคิดในขั้นตอนที่ 1 มาประมวลให้เข้ากับแบบสอบถามผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire : MLQ) พัฒนาและการสร้างโดย (Bass and Avolio) แปลเป็นภาษาไทย โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบ

2.2 การตรวจสอบร่างแบบสอบถาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ไปสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารวิทยาลัย การบริหารการศึกษา การบริหารวิทยาลัย การบริหารและการจัดองค์กร โดยการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจสอบ จำนวนทั้งสิ้น 17 คน

2.2.1 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ

การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก หรือที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หรือรองเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาหรือเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และมีคุณวุฒิปริญญาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท จำนวน 6 คน

2) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยที่มีผลงานเป็นที่รู้จัก หรือยอมรับของสังคม ในด้านวิชาการ และด้านวิชาชีพ จำนวน 1 คน

3) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา หรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง จำนวน 6 คน

4) เคยเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่มีผลงานเป็นที่รู้จัก หรือยอมรับของสังคมในด้านวิชาการ และวิชาชีพ จำนวน 4 คน

2.3 ประชากรได้แก่ครู ผู้สอนในวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 3,973 คน

2.4 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูผู้สอนที่สุ่มจากประชากร โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบสัดส่วน คิดค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างต่อกลุ่มประชากรได้กลุ่มตัวอย่างจากตารางของ (Krejcie and Morgan, 1970) จำนวน 351 คน

2.5 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire : MLQ) ของ Avolio ซึ่งเป็นแบบที่ใช้สำหรับสอบถามผู้ร่วมงานเป็นผู้ตอบ ซึ่งแปลจากภาษาอังกฤษโดยผู้วิจัยแล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ตรวจสอบโดยใช้เทคนิค “delphi technique” 2 รอบ แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (α -Coefficient) ของ cronbach ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.7204 $N = 6$

2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล การนำผลคะแนนที่ได้รับจากแบบสอบถามไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามโดยใช้ t-test โดยภาพรวม

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 3 การพัฒนาตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 4 สรุป นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และวิธีการดำเนินการวิจัย 4
ขั้นตอนดังกล่าว สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) เป็นการนำเอาแนวคิด
ความคิดผู้นำที่มีภาวะผู้นำ (non-leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)
และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) มาพัฒนาเป็นแนวต่อเนื่องกันอย่าง
เป็นระบบ โดยนำเอาองค์ประกอบของภาวะผู้นำดังกล่าวมาจัดเรียงเป็นลำดับ โดยแบ่งเป็นภาวะ
ผู้นำระดับต่ำ ภาวะผู้นำระดับกลาง ภาวะผู้นำระดับสูง การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวนี้อาจ
พัฒนาระดับขององค์ประกอบภาวะผู้นำจากระดับต่ำ ผ่านระดับกลาง มุ่งสู่ระดับสูงเป็นลำดับไป
ซึ่งแต่ละระดับมีองค์ประกอบดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำที่มีระดับต่ำ มีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบคือ 1. การบริหารงานแบบ
ตามสบาย (laissez-faire: LF): และ 2. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (management-by-
exception passive: MP)

1.2 ภาวะผู้นำที่มีระดับกลาง มีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ 1. การบริหารงานแบบวางเชิงรุก (management-by-exception active: MA) และ 2. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward: CR)

1.3 ภาวะผู้นำที่มีระดับสูง มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ 1. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration: IC) 2. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation: IS) 3. การคลั่งใจ (inspirational motivation: IM) 4. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธา (idealized influence behavior: IIB) และ 5. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธา (idealized influence attribute: IIA)

จากการนำเอาแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มาจัดเป็นแนวต่าง ๆ นั้น สรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ความถี่ของพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แต่ถ้าหากความถี่ของพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีสูงกว่าพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแล้ว ก็ถือว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำ การบริหารงานของผู้นำระดับสูงจะเป็นลักษณะเชิงรุกและมีประสิทธิผล การบริหารงานของผู้นำระดับต่ำ จะมีลักษณะเป็นเชิงรับและขาดประสิทธิผล ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย จะต้องพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพให้แก่ผู้นำ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว เมื่อนำผลคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามภาวะผู้นำ พหุปัจจัยที่นำไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน (norm) แล้ว ผลการศึกษาพบว่า

ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมี 5 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะที่สร้างศรัทธา บารมี พฤติกรรมที่สร้างศรัทธา บารมี การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา การให้ความสำคัญ เป็นรายบุคคล และการให้รางวัลตามสถานการณ์ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมี 3 องค์ประกอบ คือ การบริหารงานแบบวางเชิงรุก การบริหารแบบเชิงรับ และการบริหารงานแบบตามสบาย
3. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน มี 1 องค์ประกอบ คือ การบันดาใจ

2. การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การสร้างและพัฒนารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นการนำผลการศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 มาเป็นข้อกำหนดกรอบในการสร้างรูปแบบการพัฒนาโดยใช้เทคนิค การสนทนากลุ่ม (focus groups) ซึ่งผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของ Avolio เพื่อเป็นกรอบแนวคิดหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นรูปแบบของการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา (training and development process) เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความต้องการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

องค์ความรู้ที่ได้ใช้ในการฝึกอบรม และการพัฒนาประกอบด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มพิสัย ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำในอนาคต หลักการพัฒนาตนเอง ผลการสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผลการประเมินภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ผู้วิจัย ได้จัดทำคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเสนอในภาคผนวก 6 แล้ว

จากวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 สำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยพบว่าระดับองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ที่ต้องพัฒนา มี 8 องค์ประกอบ ประกอบด้วยระดับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ต้องลดลงมี 3 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบตามสบาย (LF) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (MP) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (MA) ส่วนระดับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาให้มีเพิ่มขึ้น มี 5 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี (IIA) พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี (IIB) กระตุ้นให้ใช้ปัญญา (IS) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (IC) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) ส่วนระดับองค์ประกอบที่อยู่ในเกณฑ์มีเพียง 1 องค์ประกอบคือ การคล้อยตามใจ (IM) ซึ่งจะต้องรักษาระดับไว้หรือพัฒนาให้มีเพิ่มขึ้นอีก

จากวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของเรื่องของภาวะผู้นำเต็มพิสัย รวมทั้งหลักการพัฒนารูปแบบการพัฒนา โดยผู้วิจัยได้นำเสนอในการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิและให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบการพัฒนาเป็นกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา (training and development process) ซึ่งองค์ความรู้และวิธีการฝึกอบรมอยู่บนพื้นฐานของหลักการเรียนรู้ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ (knowledge) ด้านทักษะ (skill) เจตคติ (attitude) ของผู้เข้าอบรมและการพัฒนา ซึ่งประกอบความรู้ 1. การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) 2. การประเมินภาวะผู้นำ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มพิสัย 5. ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ 6. ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ 7. ภาวะผู้นำในอนาคต 8. หลักการพัฒนาตนเอง การเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองและปฏิบัติการตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของแต่ละบุคคล และ 9. การประเมินเป็นภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ภายหลังจากการปฏิบัติงานในสภาพจริงตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองแล้วเป็นเวลาอย่างน้อย 6 เดือน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) ของ Bass and Avolio เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำอยู่ 3 ส่วน คือ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (non-transactional leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)
 - 2.1 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (management-by exception passive)
 - 2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (management-by-exception)
 - 2.3 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)
 - 3.1 การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration)
 - 3.2 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual Stimulation)
 - 3.3 การดลบันดาลใจ (inspirational motivation)
 - 3.4 พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence behavior)
 - 3.5 คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence attribute)

ทฤษฎี ดังกล่าวนี้เป็นไปตามหลักการของภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารวิทยาลัย ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูป การอาชีวศึกษาระยะที่สอง และระบบการประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการจัดการ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและจัดการศึกษาในสถานศึกษา ในการมีวิสัยทัศน์ทางการบริหาร การผสมผสานความร่วมมือของบุคลากรในสาขาวิชา/สาขางาน หน่วยงาน และบุคลากรภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนา

หรือแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีกระบวนการจัดการความรู้ของครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ที่นำไปสู่ความสำเร็จ ในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และยังคงคล้องกับระบบการประกันคุณภาพภายนอกของสำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในด้านการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ระบบ การบริหารที่ดี และมีระบบตรวจสอบการทำงานตามภารกิจของสถานศึกษา ตลอดจนให้มีการ ติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาการทำงานที่ดี ขึ้น ดังนั้นหากผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาสามารถนำแนวทาง และผลการวิจัยนี้ไปสู่การปฏิบัติ จริงในสถานศึกษา โดยอาศัยกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำเต็มพิสัย ตามรายละเอียดนี้ ก็จะสามารถ พัฒนาครู สถานศึกษา และผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นผลดีต่อการศึกษาสายอาชีพ และต่อประเทศชาติ

2. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษา เพื่อพัฒนาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา ให้มีพฤติกรรมทางการบริหารแบบเปลี่ยนสภาพ มีองค์ประกอบด้านการบริหารคุณลักษณะที่สร้าง ศรัทธาบรรณมี พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบรรณมี การคล้อยตามใจ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และการให้ ความสำคัญเป็นรายบุคคล ให้แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ต่อผู้ตามมากยิ่งขึ้น สม่ำเสมอ และบ่อยครั้ง และต้องเป็นผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ลดพฤติกรรมทางการบริหาร 2 ด้าน 1.ด้านภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีองค์ประกอบ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารงานแบบ วางเฉยเชิงรุก และด้านการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ 2. ด้านภาวะผู้นำแบบตามสบาย หากผู้บริหารสามารถเพิ่ม หรือแสดงพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้จริง ลดพฤติกรรมการบริหารแบบแลกเปลี่ยน และพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบตามสบายได้ด้วย การพัฒนาสถานศึกษา หรือวิทยาลัยก็จะมีภาพก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวทางดังกล่าวนี้ หากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา นำรูปแบบดังกล่าวไป พัฒนาผู้บริหาร หรือผู้อำนวยการ ในสังกัดได้ ก็จะสามารถนำผู้บริหารวิทยาลัย ในสังกัดเป็น ผู้บริหารที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาสถานศึกษา ครู บุคลากร ทางการศึกษา รวมทั้งจะเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งกับนักเรียน นักศึกษา สถานประกอบการ อันที่สุดก็จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม และประเทศชาติด้วย

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดวิธีการสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย เฉพาะวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเท่านั้น จึงไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงไปถึงวิทยาลัย หรือสถานศึกษาอื่น ทำให้ผลการวิจัยที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ก็จะจำกัดขอบเขตเฉพาะวิทยาลัยที่มีอยู่ในระดับเดียวกัน และประเภทเดียวกันเท่านั้น

จากแนวทางการดำเนินการวิจัยนี้ จึงควรศึกษาวิจัยในสถานศึกษา หรือวิทยาลัยอื่นๆ ที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกัน แตกต่างที่ประเภทวิชา หรือรายวิชา รวมทั้งสถานศึกษาอื่นๆ ที่จัดการศึกษาที่แตกต่างกัน จากการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำสมบูรณ์แบบของ Bass and Avolio ซึ่งมีองค์ประกอบคือ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ซึ่งเน้นย้ำเฉพาะการแสดง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเท่านั้น มิได้เกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารจัดการศึกษา หรือการดำเนินการด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งผลการสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นเฉพาะพฤติกรรมของผู้บริหารเท่านั้น

จากวิธีการวิจัยครั้งนี้ หากผู้วิจัยท่านอื่นสนใจในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหาร สามารถนำความรู้หรือทฤษฎีภาวะผู้นำของบุคคลอื่น ๆ มาทำการสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารได้อีก จะทำให้ทราบพฤติกรรมการบริหารด้านอื่นๆ ได้อย่างครอบคลุม กว้างขวาง และลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

3. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามแบบพหุปัจจัยที่ได้รับการพัฒนาจาก Avolio ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่นิยมใช้ในต่างประเทศ และเกณฑ์มาตรฐาน (Norm) ที่วัดพฤติกรรมและคุณลักษณะเป็นผลมาจากค่าระดับที่วัดจากตัวอย่างในสหรัฐอเมริกาและนอกประเทศสหรัฐ

จากแบบสอบถามแบบพหุปัจจัยและเกณฑ์มาตรฐาน (Norm) เป็นสิ่งที่ผู้พัฒนาใช้กับกลุ่มตัวอย่างทั่วโลก ดังนั้นถ้าต้องการให้มีความเหมาะสมกับพฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของประชาชนในประเทศไทยควรที่จะมีการพัฒนาเครื่องมือหรือแบบสอบถาม และรวมถึงเกณฑ์มาตรฐาน (Norm) ที่วัดเฉพาะคนไทย ซึ่งจะทำให้ผลการศึกษภาวะผู้นำของคนไทยเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

4. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนา 5 ขั้นตอน

1. ขั้นตอนการสำรวจความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา
2. ขั้นตอนการเตรียมการ และออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา
3. ขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนา
4. ขั้นตอนการพัฒนาและการปฏิบัติด้วยตนเอง และ
5. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เป็นขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา หากหน่วยงานใดต้องนำไปใช้ สมควรที่ต้องปรึกษากับผู้วิจัย เพื่อความสมบูรณ์ของรูปแบบ และหากผู้ที่สนใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่จะพัฒนารูปแบบอื่น ๆ ที่แตกต่างจากรูปนี้ อันจะทำให้เกิดความแตกต่างในวิธีการ แต่มีประสิทธิผลในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กรมราชทัณฑ์. 2548. แบบอย่างปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมราชทัณฑ์
และการใช้ HR Scorecard. กองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์. (อัคราณา)

กนกอร สมปราชญ์. 2546. ภาวะผู้นำทางการศึกษา Educational Leadership.
มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

กัลยาณี จิตต์การุณย์, แสงเดือน ทวีสิน และพรณี เกษกมล. 2546. รายงานการวิจัยเรื่อง
การพัฒนาหลักสูตรการอบรมสำหรับผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ.
(อัคราณา)

กิตติมา ปรีดีคิด. 2532. การบริหารและการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:
อักษราพัฒนา.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2529. การเป็นผู้นำ. 5,2 (สิงหาคม 2529): 53-70.

จิราภรณ์ สุพิสิง. ม.ป.ป. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตการศึกษา 8 (Online). <http://www.chaingmai.ac.th>, 21 ตุลาคม 2543.

จุมพล หนิมพานิช. 2531. ความเป็นผู้นำ เอกสารการสอนชุดวิชา ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ
การบริหาร หน่วยที่ 14 การอำนวยการ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ทาคาโอะ มียากาวะ. 1986. เศรษฐมิตีเบื้องต้น แปลโดย คงศักดิ์ สันติพิทยวงศ์.
กรุงเทพมหานคร: ฐัแจ้ง

ทิตนา แวมมณี. 2545. ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้
ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธีรศักดิ์ คงสวัสดิ์. 2548. เริ่มต้นอย่างไรเมื่อนำ Competency มาใช้ในองค์กร.

กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย.

นิพนธ์ กีนาวงษ์. 2542. หลักบริหารการศึกษา. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

บุญชม ศรีสะอาด. 2533. ในรายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์.

มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.

เบญจพร แก้วมีศรี. 2545. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประทีป บินชัย. 2546. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของ

ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2544. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2539. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์

กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร

ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพลินใจ พกษาศาติรัตน์. 2549. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มณฑป ไชยจิต. 2537. ภาวะความเป็นคนบดเคี้ยวศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์

ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รวีวรรณ ชินะตระกูล. 2544. การวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.

รอยพิมพ์ใจ เพชรกุล. 2550. การจัดอาชีวศึกษา โดยบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และ
คุณลักษณะอันพึงประสงค์. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การอาชีวศึกษา, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ธนวัชรการพิมพ์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. ม.ป.ป. ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Online). <http://www.swu.ac.th/bsri/webthesis/rattigorn.html>, 21 ตุลาคม 2544.

ลัทธิกาล ศรีธรรมย์. 2539. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา.

วิเชียร ชิวพินาย. 2539. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุุณบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพรรณ ชุมนุ. 2549. “ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนระดับกลางเพื่อสนับสนุนการเพิ่ม
ขีดความสามารถของประเทศอย่างยั่งยืน”. รัฐสาริรักษ์ 48: 3 (ก.ค. – ก.ย. 2549: 55-58)

สมาน อัสวภูติ. 2538. การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาจังหวัด. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรคุุณบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สวัสดิ์ สุคนธรังสี. 2520. พัฒนบริหารศาสตร. 17 (เมษายน 2520): 206

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง
(พ.ศ. 2552 – 2561). กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา.

สมนึก ทองเอี่ยม. 2550. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สมบูรณ์ ศิริพรรหิรัญ. 2547. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของคณบดี. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. ภาวะผู้นำ. เอกสารประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและ
แนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. 2552. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

อุทุมพร จามรมานะ. 2539. การวิเคราะห์เนื้อหา. ภาควิชาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. 2541. วารสารวิชาการ 1,3 (มีนาคม 2541) 22 – 26

Adams, E. A. 1993. **Organizational leadership and its impact on school within a
suburban School district.** Doctoral dissertation Major field of Educational
Administration, University of Utah.

Alimo – Metcalfe, B. and J. Alban-Metcalfe. 2001. “The development of a new
Transformational Leadership Questionnaire.” **The Journal of Occupational
& Organizational Psychology**, 74: 1-27.

Antonakis, J., B. J. Abolio and N. Sivasubramaniam, 2003. Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **The Leadership Quarterly** 14 (3): 261-295. (Online). [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)

Augsburg college. 2001. **Augsburg Leadership Development Model** (Online). Retrieved on May 24, from : <http://www.augsburg.edu>.

Avolio, B.J. 1999. **Full Leadership Development**. California: SAGE Publication.

_____. n.d. **55 Winning with A Full Range Leadership** (Online). <http://www.cgst.army.mil/milrw.htm>, December 6, 2001.

_____. and B.M. Bass. 1991. **The Full Range Leadership Development Programs : Basic and Advance Manual**. New York: Binghamton.

_____, D.A. Waldman and W.O. Einstein. 1998. "Transformational Leadership in Management Game Stimulation. **Group and Organization Studies**. 13 (5): 59-80.

Barbuto, J.E. and L.L. Brown. 2000. **"Full Range Leadership."** University of Nebraska Lincoln (Online). <http://www.ianr.unl.edu>, September 11, 2009.

Barry, W.R. 2002. **"The Effect of Principal's Leadership Style on School Council Members' Perceptions of Empowerment** (Online). <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3050353>, June 21, 2010.

Bass, B.M. n.d. **Transformational Leadership** (Online). <http://205.231.84.242>, October 16, 2000.

Bass, B.M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free

_____. 1990a. **From Transformational Leadership: Learning to Share Vision**.
Winter. Organization Dynamics.

_____. 1990b. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and
Managerial Applications**. New York: Free press.

Bass, B.M. 1996. **The Ethics of Transformational Leadership**. New York:
State University of New York Binghamton.

_____. and B.J. Avolio. 1994. **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**.
California: Consulting Psychologist Press.

Bassi, L.J. and S. Chenny. 1997. Benchmarking the best. **In Training and Development**.
51,11 (November, 1997): 60-67.

Bennis, 1985. **Leader : The Strategies Taking Change**. New York : Harper and Row.

Bennis, W.G. and B. Nanus. 1985. **Leader: The Strategies Taking Change**. New York:
Harper and Row.

Blake, R.R. and J.S. Mouton. 1964. **The Managerial Grid**. Texas: Gulf Publishing.

Boone, M. 1992. **The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on
Restructuring Rural Schools**. Taxes: Abstract from ERIC Database: ERIC NO :
ED354115, 1992.

- Brad, D.L. 1998. **Investigation of the Leadership Development Program: an Empirical Investigation of Leadership Development Program Digital Dissertation** (Online). <http://wwwlib.umi.com>, May 14, 2010.
- Burgess, 2003. **Transformational or Transactional: A Comparative Study of The Leadership Style Preferences of Superintendents and School Board Residents In Ohio** (Online). <http://wwwlib.umi.com/dissertations>, June 21, 2010.
- Burns, J.M. 1978. **Leadership: Theory of Leadership**. New York: Harper & Row.
- Cecelia, H.L. 1999. **Effect of Formal Training on the Transformational Leadership Behaviors of Superintendents** (Online). <http://wwwlib.umi.com>, March 9, 2010.
- Cohen, W.A. 1990. **The Art of leadership**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Daft, R. L. 1992 **Organization theory and design**. Singapore : Info Access.
- _____. 1999. **Leadership: Theory and Practice**. New York : The Dryden Press.
- Deluga, R.J. 1988. Relationship of Transformational and Transactional leadership with Employee Influencing Strategies. **Group and Organization Studies**. 112 (4): 456-457.
- Dessler, G. 2002. **A Framework for Human Resource Management**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Downton, J.V. 1973. **Label Leadership: Commitment and Charisma in Revolutionary Process**. New York: Free-Press.

Etal, D. 1997. **Need for Continuous Improvement, Organization, Citizenship, Transformational Leadership and Service Climate in a Chinese State Enterprise.**

Paper Presented to Society for Organizational and Industrial Psychology, St. Louis

Fairholm, G.W. 1991. **Values Leadership : toward a New Philosophy of Leadership.**

New York : Praeger.

Fairholm, G.W. 1994. **Leadership and the Culture of Trust.** Westport : Praeger.

Fairholm, G.W. 1995. Values Leadership: A Values Philosophy Model. **Industrial Journal of Value - Based Management.** 12 (6): 65-67.

Fiedler, F.E. and Chemers, M.M. 1984. **Improving Leadership Effectiveness.** 2nd ed.

New York : Wiley.

Geyer, A.L. and Steyer, J. 1998. Improving Leadership, Classical Leadership Dimension & Performance Indicators in Saving Banks. **Leadership Quarterly.** 14 (47), 397-420.

Gelzels, J.W. and Gube, E.G. 1957 Social Behavior and Administrative Process. School Review.

Gibbs, A. (n.d.) **Focus Groups.** Retrieved on January 16, 2003 from:

<http://www.soc.surrey.ac.uk>

Good, Carter V. 1973. Dictionary of Education. 3rd.ed New York : McGraw – Hill Book Company

- Harter, J.J. and Bass, B.M. 1988. Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**, 15 (73), 695-702.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1988). **Management of Organizational Behavior**. Englewood Cliff : Prentice-Hall.
- Hirtz, P.D. 2003. **Effective Leadership for Total Quality Management**. Retrieved on June 21, from : <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/30503626>.
- House, R.J. 1977. **A 1976 Theory of Charismatic Leadership**. Lllinois : Southern Illinois University Press.
- House, R.J. and Mitchell, T.R. 1974. Path Goal Theory and Leadership. **Journal of Contemporary Business**, 8 (16), 86.
- House, R.J. 1971. A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. 11 (16), 321-338.
- Howell, J.A. and Avolio, B.J. 1993. Predicting Consolidated Unit Performance: Leadership Behavior, Locus of Control and Support for Innovation. **Journal of Applied Psychology**, 15 (78), 891-802.
- Jackson, R.L. 1999. **Transformational and Transactional Leadership in Division Administration An Three Institutions of Higher Education: An Application of The Bass and Avolio Multifactor Leadership Questionnaire**. Retrieved on November 15, 1999 from : <http://wwwlib.umi.com>.
- Keeves, J.P. 1988. **Education Research : Methodology and Measurement and International Handbook**. Oxford : Pergman,

Keever, Peter J. 1988. **Model and Model Building. Educational Research. Methodology Any Measurement : An Inter-nation Handbook.** Oxford : Pergamon Press.

Kho, Elaine C. 2011. **An Evaluation Study of the Effectiveness of a United States Based Global Leadership Development Program.**[CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 3009228.

King, S.W. (n.d.). **Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning.** Retrieved on June 21, 2003 from:

Koestenbaum, P. (n.d). **Leadership Diamond Model.** Retrieved on November 15, 2000 From : <http://207.201.153.139/model.htm>.

Kouzes and Posner. (n.d.) The Five Practices of Exemplary Leadership. Retrieved on May 24, 2001 from : <http://www.1-lead.com/model.html>.

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. 2 nd.ed. **The Five Practices of Exemplary Leadership.** Retrieved on May 24, 2001 from: [http:// WWW.1-lead.com/model.html](http://WWW.1-lead.com/model.html).

Krejcie, R.v. and Morgan. E.W. 1970. **Educational and Psychological Measurement.** New Jersey : Prenlice-Hall.

Krippendorff, K. 1980. **Content Analy : is : An Introduction to Its Methodology.** London : SAGE.

Kuhnert, K.W. and Lewis. P. 1987 Transactional and transformational Leadership : A Constructive/Developmental Analysis. **Academy of Management Review.** 14(6) 192-205.

Lewin, K. Lippit, R. and White, R.K. 1939. Pattern of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climate. **Journal of Social Psychology**. 15 (7): 123-135.

Likerl, R. 1967. **The Human Organization : Its Management and Value**. New York : McGraw-Hill.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G. and Sivasubramaniam, N. 1996. Effective Correlates of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review. **Leadership Quarterly** 14(7), 385-425.

Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. 1996. Educational Administration. (2nd . ed.) California : Wadsworth Publishing.

Maduas, George F., Michel S.Scriven and Danial L. Stuffebeam, 1983. **Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation Bostan** : Khuner-Nijhoft Publishing.

McCollum, Bruce Chester. 2000. **Self-Development and the Spontaneous Expression of Leadership Behaviors**. [CD-ROM]. Abstracts form Dissertation Abstracts International : 9971790

Merton, R.R. and Kendall, P.L. 1994. The Focus Groups. **American Journal of Sociology**. 15 (51), 213-216.

Mikovich, G.T. and Boudreau, J.W. 1994. **Humum resource management**. 7 th.ed illinois : Invin.

Mindgarden Co.,LTD. (n.d.) MLQ. Retrieved on May 24,2001 from <http://www.mindgarden.com>.

MoCauley, C.D. Moxiey, R.S. and Visor, E.V. 1998. **The center for creative Leadership. Handbook of Leadership Development** Jossey-Bass Publishers.

Morgan, D.L. 1997. **Focus Groups as Qualitative Research**. London : SAGE.

Mosley, D.C. 1996. **Management Concept and Practices**. New York: Harpe-Collins.

Murray, W.D., 2000. **A Longitudinal Model of Effects to Team Leadership and Group Potency on Performance**. Center for Leadership Studies. Retrieved on November 14, from : <http://www.binghamton.edu>.

Nadier, L. 1982. **Designing training program : The critical events model**. Massachusetts. Addison-Wesley Publishing.

Powell, R.A. 1996. Focus Groups. **International Journal of Quality in Health care**. 8(5), 58-69.

Robert, L.M. **Constructing a Practical Framework for the Superintendent's Leadership Role in School Reform**. California : Abstract from ERIC Database : ERIC NO : ED 333532, 1991.

Rogoff, R.L. 1987. **Managing educational change**. London. University of London institute of Education

Roueche, J.E. and Others. 1989. **Share Vision: Transformational Leadership in America Community Colleges**. (CD-ROM) ERIC No. ED420926.

Smith, R. H., and others. **Management : Making organizations perform**. New York: Macmillan. 1980.

- Sergiovarnni, T.J. and Moore. 1989. **Schooling for Tomorrow**. Boston: Allyn and Bacon.
- Seok-Ho, S. 2003. **The Relationship between Transactional/Transformational Leadership Behaviors and Organizational Culture in Selected South Korean Sport teams**. Retrieve on June, <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3062446>.
- Sosilk, John J. 2010. **Full range Leadership development: pathways for peopl**. Profit and planet: Taylor and Francis Group, LLC.
- Stogdill, R.M. 1974. **Handbook of Leadership**. New York: Free Press.
- Stoner, A.F. and Wankel, C. 1986. **Management**. 3th.ed New Delhi : Prentice-Hill Privated Limited.
- Tichy, N.M. and DeVanna, M.A. 1986. **The Transformational Leader**. New York. John Wiley and Son.
- Tichy, N.M. and Ulrich, D.O. 1986. SMR Forum: The Leadership Challenge, A Call for the Transformational Leader. **Sloan Management Review**, 26(1), 59-68.
- Tracey, W.R. 1984 **Designing training and development system**. New York : American Management Association
- Turan, S. and Sny, C.L. (1996). **“An Exploration of Transformational Leadership and Its Role in Strategic Planning : A Conceptual Framework**. (CD-ROM) ERIC-No: ED 407426.

Watson, Samy Hanna. 2000, **Leadership Requirements in the 21st Century : The Perceptions of Canadian Private Sector Leaders**. [CD-ROM], Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9979888.

Willer, D. 1967. **Scientific Sociology : Theory and Method**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Willer, D. 1968. **Scientific Sociology : Theory Method**. Englewood Cliff, NL : Prentice Hall.

Willeto, Paul. 2001. **A Study on Leadership Development for Effectiveness : The Effects of Implementing Four Leadership Development Activities With Tribal College Administrators at The Branch Campus Level as a Strategy to Articulate a College Mission**. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9999209.

Yukl, G.A. 1989. **Leadership in Organization**. 2 nd.ed. New Jersey: Prentice-Hall.





รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิการจัดทำประวัติผู้เชี่ยวชาญ การจัดทำเครื่องมือการสำรวจภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหารระดับสูง ของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 6 คน ได้แก่

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง / วุฒิการศึกษา
1. ดร.ศิริพรรณ ชุมชุม	รองเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ปริญญาเอก สาขา Occupational Educ.
2. ดร.เอกนิษฐ์ คลังแสง	รองเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ปริญญาเอก กศ.ด.
3. ดร.ศิริรักษ์ รัชชานติ	ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษา ปริญญาเอก คอ.ด. และวิชาชีพ
4. ดร.พันธุ์ศักดิ์ โรจนากาศ	ผู้อำนวยการสำนักความร่วมมือ ปริญญาเอก B.S.E.E. และที่ปรึกษาด้านมาตรฐาน อาชีวศึกษาช่างอุตสาหกรรม
5. นายวนิชย์ อ่วมศรี	ผู้อำนวยการสำนักสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา ปริญญาโท
6. นายสุรัตน์ จันแถม	ผู้อำนวยการสำนักความร่วมมือ ปริญญาโท ค.อ.ม.

ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นอดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 4 คน ได้แก่

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง / วุฒิการศึกษา
1. นายเชาวรัตน์ ชำของ	อาจารย์พิเศษประจำคณะศึกษาศาสตร์ ปริญญาโท กศ.ม.
2. นางสาวบรรจง สกุลพราหมณ์	อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา ปริญญาตรี ค.บ.
3. นางนวลศรี สุทันติกร	อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด ปริญญาโท
4. นางวันเพ็ญ จิตต์เจริญธรรม	อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอี่ยมละออ ปริญญาโท กศ.ม.

ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นนักวิจัยทางการศึกษา นักวัดผลและประเมินผลการศึกษา
จำนวน 7 คน ได้แก่

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง / วุฒิการศึกษา
1. ดร.สมนึก โรตนพนัส	อาจารย์ประจำสาขาบริหารการศึกษา ปริญญาเอก Ed.D. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
2. ดร.อินทร์ ศรีคุณ	ข้าราชการบำนาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ปริญญาเอก D.Ed.
3. ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ	รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปริญญาเอก (กศ.ด.) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ชื่อ-สกุล

ตำแหน่ง / วุฒิการศึกษา

4 ดร.สุเทพ ทองประดิษฐ์

อาจารย์พิเศษประจำคณะศึกษาศาสตร์
ปริญญาเอก (Ed.D.) มหาวิทยาลัยนครพนม

5 ดร.คมสร วงศ์รักษา

รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐาน
ปริญญาเอก และประเมินคุณภาพการศึกษา
สาขาการวัดผลฯ

6 ดร.กฤษณีย์ อุทุมพร

ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ
ปริญญาเอก (กศ.ด.)

7 ดร.ไชนันท์ แสงเมฆา

ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคชลบุรี
ปริญญาเอก

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม
ชื่อผู้วิจัย นายชัยฤทธิ์ แสงสว่าง นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา**

.....

1. ดร.ศิริรักษ์ รัชฐานติ	ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานอาชีวศึกษารัฐกิจและบริการ ปริญญาเอก กอ.ค.
2. ว่าที่ ร.ต.พงษ์เพชร พิทยาพละ	ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานอาชีวศึกษาเกษตรกรรมและประมง
3. ดร.ประพนธ์ จันทวิเทศ	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
4. ดร.ชมพูนุช บัวบังศรี	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคราชสีหราชาม
5. ดร.กาญจนา ภาสุรพันธ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาลำปาง
6. ดร.สุรพล คนตรีสวัสดิ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพปากท่อ
7. ดร.สรเพชร นุศรีอัน	ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพบ้านฝื่อ
8. ดร.นิรนาท แสนสา	อาจารย์ภาควิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ภาคผนวก ข

คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

คำนำ

คู่มือนี้ จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สร้างขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทั้งสิ้น 46 แห่ง อันสืบเนื่องจากผลการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (Full Range Leadership) และผลการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ซึ่งเป็นการอบรมที่ให้ทั้งความรู้ความเข้าใจ การฝึกวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการในสภาพจริง จากนั้นก็มีการประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ขึ้นได้อีก แต่อย่างไรก็ตามคู่มือการฝึกอบรมนี้จะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ความเข้าใจแนวคิดของภาวะผู้นำ เป็นอย่างดี มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ พร้อมรับการฝึกอบรมจึงจะสามารถเข้าใจและนำคู่มือไปใช้ได้

ชัยฤทธิ์ แสงสว่าง

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
ความเป็นมาของการพัฒนา	1
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา	
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	3
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา	
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	6
องค์ประกอบรูปแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอาชีวศึกษา	
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	7
ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา	8
- แบบฟอร์มสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา	
ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย	10
ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา	11
กิจกรรมที่ 1 การสร้างและการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและ	
และพัฒนา	11
- หลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนา	12
กิจกรรมที่ 2 การจัดหา จัดทำ และการเตรียมการปัจจัยสนับสนุน	
การฝึกอบรมและพัฒนา	18
ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการฝึกอบรมและการพัฒนา	20
กิจกรรมที่ 1 การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย	
อาชีวศึกษาตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย	24
เรื่องที่ 1 การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา	
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	
ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย	
(full range leadership)	24

สารบัญ

เรื่อง

หน้า

กิจกรรมที่ 2 การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยทั่วไป	
เรื่องที่ 1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ	25
เรื่องที่ 2 ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง	
กิจกรรมที่ 3 การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย	
อาชีวศึกษา ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย	30
เรื่องที่ 1 การนำเสนอผลการประเมินภาวะผู้นำตามแนว	
ภาวะผู้นำเต็มพิสัยของผู้เข้ารับการอบรม	30
กิจกรรมที่ 4 แนวคิดภาวะผู้นำเต็มพิสัย	32
เรื่องที่ 1 แนวคิดภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย	32
กิจกรรมที่ 5 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง	33
เรื่องที่ 1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย	33
เรื่องที่ 2 การพัฒนาตนเอง	36
เรื่องที่ 3 หลักและการปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำ	
ของผู้เข้ารับการอบรม	38
ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง	40
- การปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาตนเองตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย	
ที่ผู้เข้าอบรมสร้างขึ้นในสถานศึกษาที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน	
ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม	42
ตารางการฝึกอบรม	44
ใบงาน แบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองตามแนวภาวะผู้นำ	
เต็มพิสัย	50
ภาคผนวก	
ใบความรู้	51

ความเป็นมาของการพัฒนา

การจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ.2551 ที่สำคัญ บริบทของการอาชีวศึกษายังเข้าสู่นโยบาย “การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) ซึ่งรัฐบาลจะมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลักสามประการ คือ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและการจัดการศึกษา และมีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา 4 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ เมื่อบริบททางการศึกษาด้านการศึกษาและอาชีวศึกษาปรับเปลี่ยนไปในลักษณะเช่นนี้แล้ว ผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของตนเองใหม่ด้วย

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นมีมากมายหลากหลายแนวคิด แนวคิดภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership : FRL) เป็นแนวคิดหนึ่งที่มีการนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำกันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ ในยุโรป อเมริกา และเอเชีย ทั้งในหน่วยงานรัฐบาล เอกชน และองค์กรต่าง ๆ แนวคิดนี้ได้ถูกนำเสนอโดย Bass and Avolio ซึ่งเป็นการนำเอาแนวคิดภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez - faire) แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional Leadership) และแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) มาจัดระบบเป็นแนวระดับ (Range) ของภาวะผู้นำ โดยเริ่มจากภาวะผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำ (non-leadership/ laissez-faire) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำระดับต่ำ ผ่านไปยังภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน transactional leadership) ซึ่งถือเป็นภาวะผู้นำระดับกลาง (middle range) ไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ซึ่งถือว่าเป็นภาวะผู้นำระดับสูง ผู้นำที่ภาวะผู้นำระดับต่ำจะเป็นผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ ผู้ตามปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าที่คาดหวัง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำระดับกลางจะเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง ผู้ตามปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าที่คาดหวังถึงตามที่คาดหวัง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำระดับสูงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้ตามปฏิบัติงานได้สูงกว่าความคาดหวัง

จากการสำรวจภาวะผู้นำของวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย พบว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายังอยู่ในระดับต่ำถึงระดับกลาง” ผู้บริหารสถานศึกษาจึงยังขาดภาวะผู้นำ ซึ่งก็หมายความว่า “ผู้บริหาร ยังมีภาวะผู้นำที่ไม่ได้มาตรฐานตามแนวคิดของผู้นำเต็มพิสัย อันส่งผลถึงว่า การทำงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษามากขึ้น จึงจำเป็นต้องสร้างรูปแบบหลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขึ้น

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

หลักการและเหตุผล

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะดำเนินให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้ว ผู้นำยังต้องมีการพัฒนาปรับปรุงตนเองด้วยวิธีการและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ทันสมัย มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และที่สำคัญผู้นำต้องมีการวางตัวให้เหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป การสื่อสารความสำคัญของวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ร่วมงาน การให้ความเคารพทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นมนุษย์เหมือนกัน การให้ความสำคัญและเปิดกว้างต่อความคิดของผู้อื่น การดำเนินงานอย่างโปร่งใส การทำให้ผู้ร่วมงานในองค์กรยอมรับ การผลักดันและแก้ไขเพื่อให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จ ในงาน การกระจายอำนาจแก่ผู้ร่วมงานให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบของเขา ซึ่งเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้นำต้องพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำเต็มพิกัด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารตื่นตัวในการพัฒนาตนเองและยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. ผู้เข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิกัด

เป้าหมาย

เชิงปริมาณ	- ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 46 คน แบ่งเป็น 2 รุ่น ๆ ละ 23 คน
เชิงคุณภาพ	- ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่เน้นองค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มพิกัด ให้เกิดขึ้นกับตนเองและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตอบแบบสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวทางที่ผู้แนะนำเต็มพิสัย (ใช้เวลาล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 15 วัน)

ขั้นตอนที่ 2 เตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและการพัฒนา

กิจกรรมที่ 1 ผู้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาจัดทำหลักสูตร เนื้อหาสาระสำคัญ กำหนดวิธีการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 2 ผู้ดำเนินการฝึกอบรม จัดทำปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาในทุกด้าน อาทิ การจัดสรรงบประมาณ การจัดเตรียมทีมงาน การจัดเตรียมสถานที่และวัสดุสื่อสำหรับการบรรยาย การจัดเตรียมด้านที่พัก การจัดเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรมและพัฒนา และวิทยากรบรรยาย

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกอบรมและการพัฒนา

กิจกรรมที่ 1 การประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวทางที่ผู้แนะนำเต็มพิสัย จำนวน 2 ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 2 การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาจะเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา จำนวน 11.30 ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 3 การเขียนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา โดยให้หมายรวมถึงการจัดทำและเขียนแผนพัฒนาตนเอง ใช้เวลา จำนวน 8 ชั่วโมง

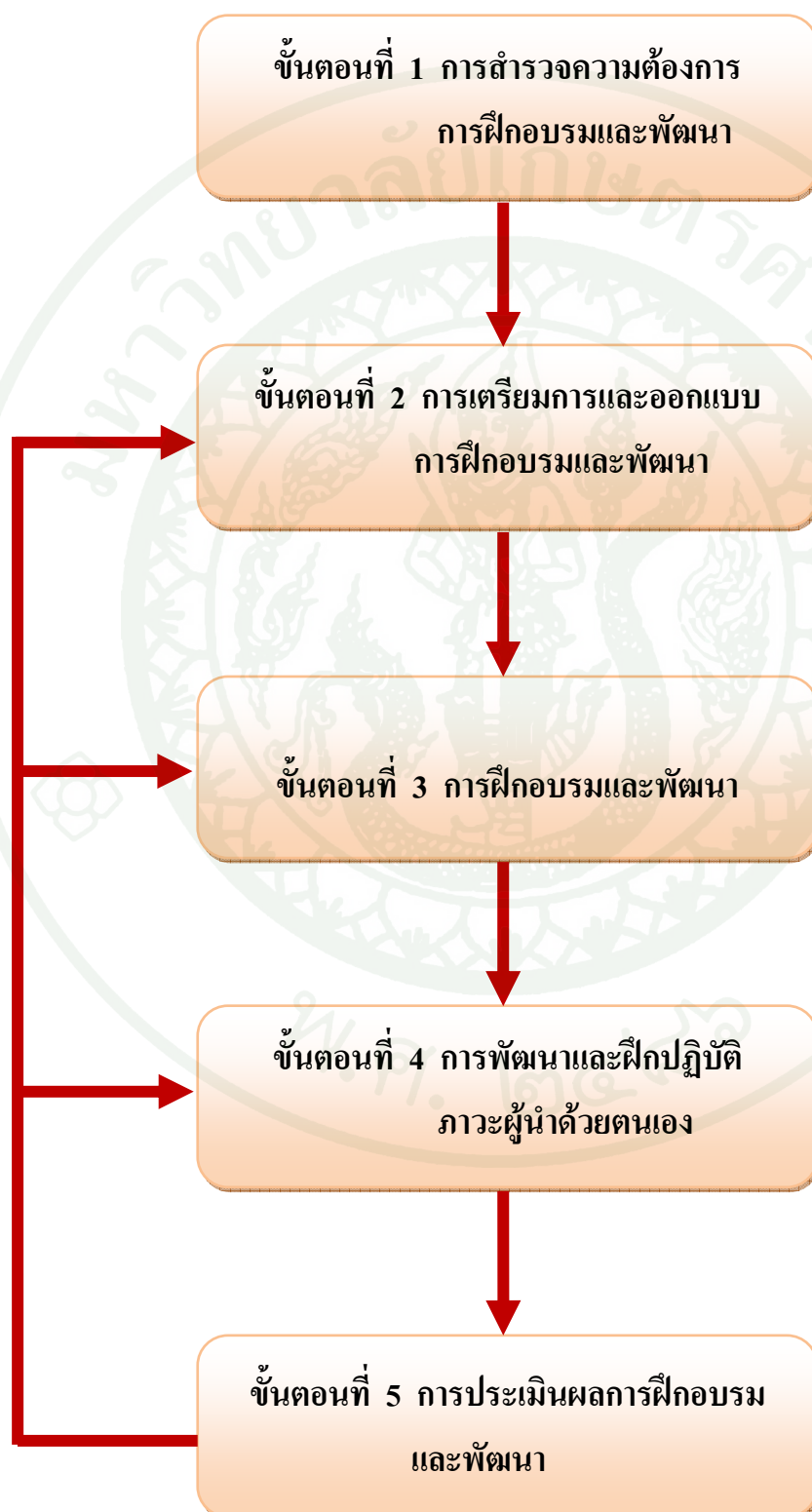
ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำด้วยตนเอง

กิจกรรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนานำแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองตามแนว
ภาวะผู้นำเต็มพิสัย ที่จัดทำขึ้น ไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของตนเองเป็นเวลา รวมทั้งสิ้น 6 เดือน

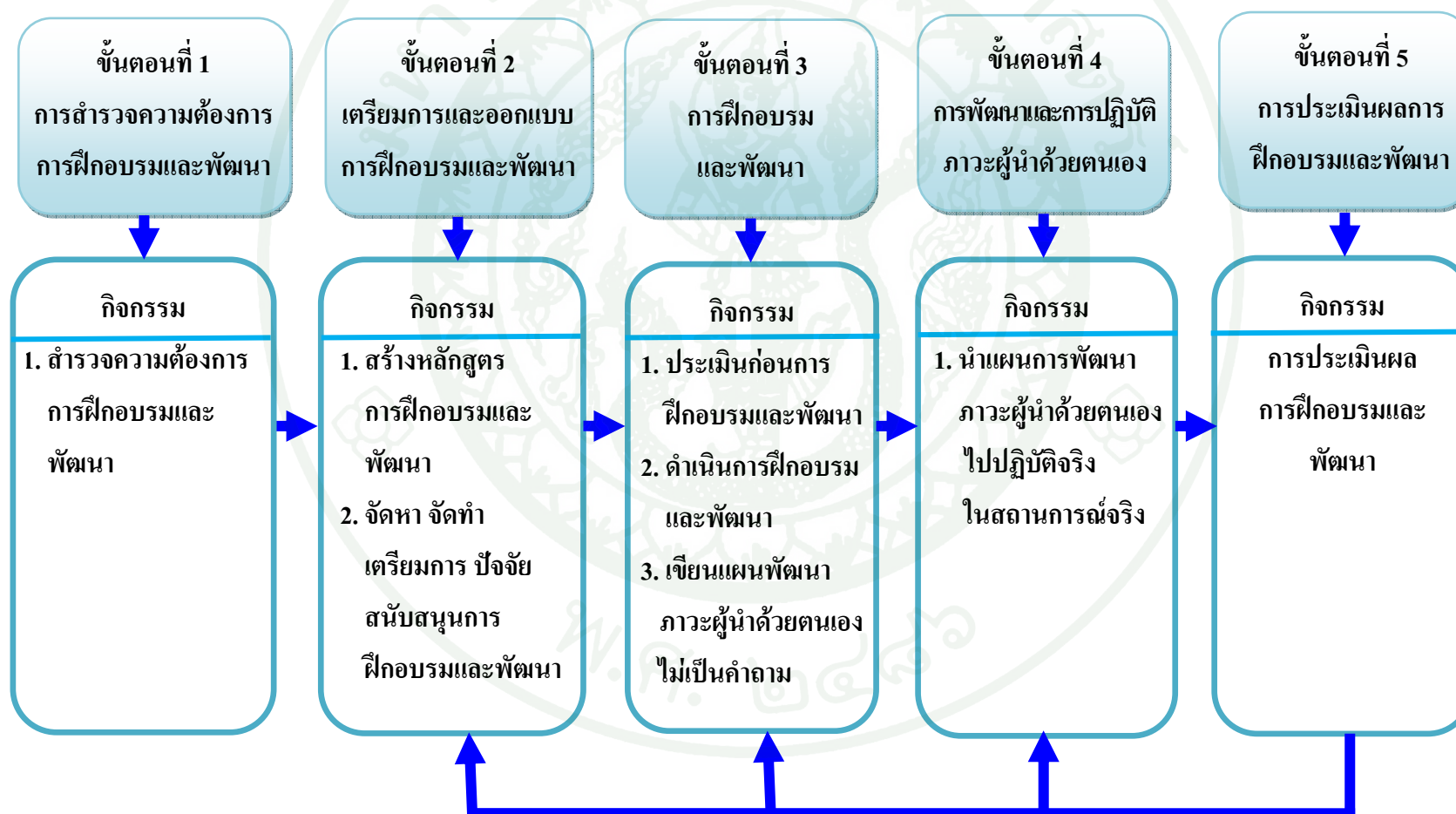
ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาจะได้รับการประเมินผล การปฏิบัติจริงตาม
แผนการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองในเดือนที่ 3 และเดือนที่ 6 ของการปฏิบัติงานตามแนวทาง
ภาวะผู้นำเต็มพิสัย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



ขั้นตอนที่ 1 : การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา

วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
ในการพัฒนาตนเองตามแนวทางผู้นำเต็มพิสัย

2. เพื่อข้อมูลเบื้องต้นให้แก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเข้าร่วม
โครงการการฝึกอบรมและพัฒนา

ขอบข่ายเนื้อหา : 1. แบบฟอร์มการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา
ของผู้บริหาร

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

3. วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

4. ประโยชน์ที่จะได้รับในการฝึกอบรมและพัฒนา

ระยะเวลาที่ใช้ : สำรวจความต้องการล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรมอย่างน้อย 15 วัน

เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ : แบบสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและ
พัฒนา

วิธีการดำเนินการ : 1. จัดทำแบบสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและ
พัฒนาของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2. แจกแบบสำรวจไปยังวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรมและพัฒนา

อย่างน้อย 15 วัน

3. สรุปผลการสำรวจความต้องการเข้ารับการฝึกอบรม

ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา

4. แจ้งผลการสำรวจความต้องการการฝึกอบรม

ให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาทราบ

5. แจ้งกำหนดการการฝึกอบรมและพัฒนาให้

ผู้อำนวยการที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมและ

พัฒนาตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ : ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเต็มใจและ
สมัครใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา
ตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย

แบบฟอร์มสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ

ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)

1. ชื่อ นาย / นาง / นางสาว นามสกุล.....
2. ประวัติส่วนตัว
วัน เดือน ปีเกิด..... อายุ ปี
3. การดำรงตำแหน่งปัจจุบัน
ตำแหน่ง วิทยฐานะ
4. สถานที่ติดต่อ :
ที่บ้าน
รหัสไปรษณีย์
ที่ทำงาน.....
รหัสไปรษณีย์
5. ประวัติการศึกษา

คุณวุฒิ	สาขาวิชา	สถาบันการศึกษา
ปริญญาตรี.....		
ปริญญาโท.....		
ปริญญาเอก.....		
6. ความคิดเห็น

☐ มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) เพราะ.....

☐ ไม่มีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership) เพราะ.....

ลงชื่อ.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

หมายเหตุ หลักสูตรการฝึกอบรมที่แนบมาพร้อมนี้

ขั้นตอนที่ 2 : การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 1 : การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา

วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำตาม
แนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ขอบข่ายดำเนินการ : 1. คณะกรรมการฝ่ายจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา
2. คณะกรรมการฝ่ายจัดเตรียม เอกสารหลักสูตรและประกอบ
หลักสูตรการเขียนแผนพัฒนาตนเอง

ระยะเวลาที่ใช้ : การจัดทำหลักสูตรใช้เวลาไม่น้อยกว่า 90 วัน

การดำเนินการ : ติดต่อประสานงานคณะกรรมการการจัดทำหลักสูตร เพื่อจัดทำ
หลักสูตรให้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน ก่อนการฝึกอบรม
และพัฒนา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ : มีหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ .
ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้และความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำเต็มพิสัย
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ให้เกิดขึ้นกับตนเองได้
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เป้าหมาย

เชิงปริมาณ	ผู้อำนวยการที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร จำนวน 46 คน โดยแบ่งเป็นรุ่น ๆ ละ ไม่เกิน 23 คน
เชิงคุณภาพ	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มพิสัย ให้เกิดขึ้นกับตนเอง และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เนื้อหาและสาระสำคัญ/ระยะเวลาการฝึกอบรม

เนื้อหาที่ 1 การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของผู้เข้ารับการอบรม (ใช้เวลา 2 ชั่วโมง)

เรื่องที่ 1 การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เรื่องที่ 2 นำเสนอผลการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำ
ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

เนื้อหาที่ 2 การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยทั่วไป (ใช้เวลา 2 ชั่วโมง)

เรื่องที่ 1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (leadership theories)

- ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ
- ทฤษฎีกลุ่มพฤติกรรมนิยม

เรื่องที่ 2 ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

เรื่องที่ 3 ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ

เนื้อหาที่ 3 แนวคิดภาวะผู้นำเต็มพิสัย (ใช้เวลา 6 ชั่วโมง)

- ภาวะผู้นำแบบตามสบาย
- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

เนื้อหาที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง (ใช้เวลา 6.30 ชั่วโมง)

เรื่องที่ 1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เรื่องที่ 2 การพัฒนาตนเอง

เรื่องที่ 3 หลักการและการปฏิบัติการเขียนแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ
ด้วยตนเองตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย เป็นรายบุคคล

เนื้อหาที่ 4 การพัฒนาและการปฏิบัติด้วยตนเอง (ใช้เวลา 6 เดือน)

การปฏิบัติงานในสถานศึกษาของผู้เข้ารับการอบรมตามแผนการพัฒนา ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ที่สร้างขึ้นในเนื้อหาที่ 3 เรื่อง 3

เนื้อหาที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย หลังจากปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำในสภาพจริงแล้วเป็นเวลา 6 เดือน กำหนดการประเมินผลการฝึกอบรมในเดือนที่ 3 และ 6

กระบวนการการฝึกอบรม

1. การบรรยายให้ความรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ที่จำเป็นต่อการฝึกอบรมในกระบวนการต่อไป
2. การแบ่งกลุ่มปฏิบัติการระดมสมอง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจกระบวนการและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ที่ถูกต้อง
3. การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย แล้วนำเสนอต่อที่ประชุมเพื่อการระดมสมองร่วมกันในการพัฒนาตนเอง
4. การให้ผู้เข้าอบรมนำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานจริงที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่
5. การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำสมบูรณ์แบบ หลังจากที่ได้ปฏิบัติงานครบตามที่กำหนดในแผนพัฒนาตนเอง

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม

1. การประเมินผู้เข้ารับการอบรม
2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
3. การบรรยาย
4. การประชุมกลุ่มระดมสมอง
5. การอภิปรายกลุ่ม
6. การสาธิต
7. การเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง
8. การนำเสนอ
9. การปฏิบัติงานในสภาพจริง

เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม

1. แบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ)
2. ใบความรู้ในหัวเรื่องที่ใช้ในการฝึกอบรม
3. สื่อผสมในการบรรยาย (power point)

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 46 คน
โดยแบ่งเป็น 2 รุ่น ๆ ละ ไม่เกิน 23 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีภาวะผู้นำและ
ปฏิบัติงานได้ตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย



กรอบแนวคิดในการสร้างหลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

บริบท

1. การศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ และภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง
2. การศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)
3. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้และความเข้าใจแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้และเข้าใจแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยให้เกิดขึ้นในตนเองได้
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำผล ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เนื้อหา

1. การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. แนวคิดภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
4. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. การสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
6. การนำแผนไปใช้ปฏิบัติงานในสภาพจริง
7. การประเมินผล

กระบวนการ

การใช้กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory Learning) โดยใช้วิธีการดังนี้

1. การประเมินตนเอง
2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
3. การบรรยายให้ความรู้
4. การประชุมกลุ่มระดมสมอง
5. การอภิปรายกลุ่ม
6. การสาธิต
7. การเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง
8. การนำเสนอ
9. การปฏิบัติงานในสภาพจริง

ขั้นตอนที่ 2 : การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 2 : การจัดหาจัดทำและการเตรียมการปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนา

วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อจัดเตรียม วัน เวลา สถานที่ บุคลากร สื่อ-โสตฯ เทคโนโลยีต่าง ๆ เอกสารประกอบการฝึกอบรมและวิทยากรให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมและพัฒนา

ขอบข่ายการดำเนินการ :

1. คณะกรรมการฝ่ายเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและวิทยากร
2. คณะกรรมการฝ่ายจัดเตรียมความพร้อมในเรื่อง วัน เวลา สถานที่
3. คณะกรรมการฝ่ายจัดเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีสื่อ – โสตฯ และเอกสารประกอบการฝึกอบรม
4. คณะกรรมการฝ่ายประสานงานการฝึกอบรมและพัฒนา
5. คณะกรรมการฝ่ายประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

- สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม :**
1. ควรเป็นสถานที่การฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะ เช่น ศูนย์ฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โรงแรม และควรมีที่พักสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 2. ขนาดของห้องประชุมฝึกอบรมไม่ควรน้อยกว่า 40 - 50 ตารางเมตร
 3. มีอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรม อย่างเหมาะสม เช่น คอมพิวเตอร์ ชุดเครื่องเสียง โปรเจคเตอร์ เป็นต้น
 4. มีห้องรับรองสำหรับวิทยากร
 5. มีห้องประชุมย่อยสำหรับประชุมกลุ่ม
- ระยะเวลาที่ใช้ :** การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ใช้เวลาทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 30 วัน ก่อนการอบรม
- การดำเนินการเพื่อการจัดเตรียม :** ติดต่อประสานงานกับสถานที่ฝึกอบรม วิทยากร อย่างน้อยล่วงหน้าก่อน 30 วัน
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :**
1. มีสถานที่และปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม สะดวกสบาย สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 : ขั้นการฝึกอบรมและพัฒนา

- วัตถุประสงค์ :**
1. เพื่อประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรมเข้าก่อนรับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแบบสอบถาม MLQ
 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาได้รับองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบภาวะผู้นำของตนเองตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
 4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเขียนการพัฒนาตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

- ขอบข่ายเนื้อหา :**
1. การประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม เข้าก่อนรับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย โดยใช้แบบสอบถามพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire : MLQ)
 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - ภาวะผู้นำและผู้บริหาร
 - ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait theories)
 - ทฤษฎีภาวะผู้นำกลุ่มพฤติกรรมนิยม (behavioral theories)
 3. ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง
 4. ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ
 5. แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำเต็มพิสัย

- ภาวะผู้นำแบบตามสบาย
- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

6. การพัฒนาตนเอง

7. การเขียนแผนพัฒนาตนเอง

ระยะเวลาที่ใช้ : ใช้เวลา 27 ชั่วโมง

เทคนิคที่ใช้ :

1. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
2. การฟังการบรรยาย
3. การอภิปรายกลุ่ม
4. การระดมสมอง
5. การนำเสนอเพื่อการวิพากษ์
6. การสาธิต

เครื่องมือที่ใช้ :

1. แบบสอบถามแบบพหุปัจจัย (MLQ) ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)
2. สื่อ multimedia
3. เอกสารประกอบการอบรม
4. แบบการเขียนแผนพัฒนาตนเอง

วิธีการดำเนินการ

- :
1. การตอบแบบสอบถาม
 2. การบรรยายพร้อมสื่อ
 - ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง
 - ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ
 - แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มพิสัย
 - การพัฒนาตนเองและการเขียนแผนพัฒนาตนเอง
 3. การอภิปรายกลุ่ม
 - แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มพิสัย
 - การพัฒนาตนเองและการเขียนแผนพัฒนาตนเอง
 4. การระดมสมอง
 - แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มพิสัย
 - การเขียนแผนพัฒนาตนเอง
 5. การอภิปราย/วิพากษ์
 - การเขียนแผนพัฒนาตนเอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- :
1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
 2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาสามารถปรับพฤติกรรมและแนวคิดตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
 3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนามีแผนในการพัฒนาตนเองตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ขั้นตอนที่ 3 : การฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 1 : การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ตามแนว
ภาวะผู้นำเต็มพิสัย

เรื่องที่ 1 : การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบระดับภาวะผู้นำตามแนวภาวะ
ผู้นำเต็มพิสัย ของตน

ขอบข่ายเนื้อหา : ผู้เข้ารับการอบรมตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ)
แล้วคณะวิทยากรนำแบบสอบถามที่ได้ไปตรวจเพื่อ
ประมวลผลให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบ

ระยะเวลาที่ใช้ : ใช้เวลา 60 นาที

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม : การบรรยายให้คำแนะนำ ชี้แจง การทำ
แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม : แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยสำหรับผู้บังคับบัญชา
(multifactor leadership questionnaire : MLQ)

วิธีดำเนินการ : 1. ทีมวิทยากรเก็บแบบสอบถามและนำ
แบบสอบถามไปตรวจประมวลผลเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน
2. ประกาศผลการประเมินให้ผู้เข้าร่วมอบรม
ทราบ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ : เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบระดับภาวะผู้นำ
ตามแนวทางผู้นำเต็มพิสัย ของตนเอง
และสามารถนำผลที่ได้รับมาจัดทำแผน
การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง
ตามแนวทางผู้นำเต็มพิสัย ได้



ขั้นตอนที่ 3 : การฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 2 : การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทั่วไป

เรื่องที่ 1 : ทฤษฎีภาวะผู้นำ

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีแนวคิดของภาวะผู้นำกลุ่มต่าง ๆ จากอดีตถึงปัจจุบัน
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลุ่มต่าง ๆ ได้

ขอบข่ายเนื้อหา : ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ระยะเวลาที่ใช้ : ใช้เวลา 2 ชั่วโมง

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม :

1. การบรรยายประกอบสื่อ
2. การอภิปรายซักถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม :

1. ใบความรู้ที่ 1 ภาวะผู้นำและผู้บริหาร
2. ใบความรู้ที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ
3. ใบความรู้ที่ 3 ทฤษฎีภาวะผู้นำกลุ่มพฤติกรรม

- วิธีการดำเนินการ :
1. บรรยายประกอบสื่อ
 2. อภิปรายซักถาม
 3. ระดมสมอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ : ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี
ภาวะผู้นำสามารถที่จะจำแนกความแตกต่าง
ของแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้และเชื่อมโยง
แนวคิดภาวะผู้นำได้อย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 3 : การฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 2 : การให้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทั่วไป

เรื่องที่ 2 : ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

ขอบข่ายเนื้อหา : 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ

ระยะเวลาที่ใช้ : ใช้เวลา 3 ชั่วโมง

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม : 1. การบรรยายประกอบสื่อ

2. การอภิปรายซักถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม : 1. วิดีทัศน์ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ

2. ใบความรู้ที่ 4 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. ใบความรู้ที่ 5 ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจ

- วิธีการดำเนินการ : 1. บรรยายสรุปการชมวิดิทัศน์
“ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”
2. บรรยายประกอบสื่อและการอภิปรายซักถามเรื่อง
“ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ”

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ : ผู้เข้ารับการอบรมปรับเปลี่ยนความคิดและ
ยอมรับการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีภาวะผู้นำ
ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ขั้นตอนที่ 3 : การฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 3 : การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ตามแนว
ภาวะผู้นำเต็มพิสัย

เรื่องที่ 1 : การนำเสนอผลการประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
ของผู้เข้ารับการอบรม

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบระดับภาวะผู้นำของตนเอง
ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำผลการประเมินไปเป็น
ข้อมูลพื้นฐานในการเขียนแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ
ด้วยตนเอง

ขอบข่ายเนื้อหา : เกณฑ์มาตรฐานของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ระยะเวลาที่ใช้ : ใช้เวลา 45 นาที

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม :

1. การบรรยายประกอบสื่อ
2. การอภิปรายซักถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม :

1. เกณฑ์มาตรฐาน (norm) ของแบบสอบถาม
ภาวะผู้นำพหุปัจจัย
2. แบบแสดงผลการประเมิน

วิธีดำเนินการ : 1. แสดงผลการประเมินภาวะผู้นำให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม

2. นำเกณฑ์มาตรฐานของภาวะผู้นำเต็มพิสัย แสดงให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบ

3. อธิบายลักษณะขององค์ประกอบที่ต้องมีการพัฒนา

4. การอภิปรายซักถามของผู้เข้ารับการอบรม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ : ผู้เข้ารับการอบรมทราบระดับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ขั้นตอนที่ 3 : การฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 4 : แนวคิดภาวะผู้นำเต็มพิสัย

เรื่องที่ 1 : แนวคิดภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบประวัติความเป็นมาและ
มโนทัศน์ของแนวคิดภาวะผู้นำเต็มพิสัย
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้และเข้าใจ
องค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถใช้ในเครื่องมือที่ใช้
ประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ระยะเวลาที่ใช้ : ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม : 1. การบรรยายประกอบสื่อ
2. การอภิปรายซักถาม
3. ระดมสมอง

เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม : 1. ใบความรู้ที่ 6 ภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ : ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจแนวคิด
ภาวะผู้นำเต็มพิสัย และสามารถนำไปใช้
ในการเขียนแผนพัฒนาตนเองได้

ขั้นตอนที่ 3 : การฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 5 : การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง

เรื่องที่ 1 : การวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยโดยผู้
เข้ารับการอบรม

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจคุณลักษณะและพฤติกรรมของ
ตนเองที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง อันเกี่ยวกับภาวะผู้นำของตนเอง
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ
ด้วยตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

วิธีดำเนินการ :

1. การแบ่งกลุ่มปฏิบัติการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการ
อบรมแล้วนำเสนอต่อที่ประชุม
2. นำผลการสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของ
ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่ได้จากการวิจัยเสนอต่อ
ผู้เข้าร่วมสัมมนา
3. ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ
สมบูรณ์แบบของตนเองเป็นรายบุคคลแล้วนำเสนอต่อ
ที่ประชุม

ระยะเวลาที่ใช้ : ใช้เวลา 5 ชั่วโมง

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม :

1. การบรรยาย
2. การอภิปราย
3. การแบ่งกลุ่มปฏิบัติการ
4. การระดมสมอง
5. การนำเสนอผลงาน

6. สาธิต

วิธีการดำเนินการ :

1. วิทยากรนำผลการสำรวจภาวะผู้นำตามแนว
ภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของผู้บริหาร
วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ให้ผู้เข้ารับ
การอบรมทราบ
2. แบ่งกลุ่มปฏิบัติการระดมสมอง
3. กลุ่มนำเสนอผลการระดมสมอง
4. ปฏิบัติการวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามแนวภาวะ
ผู้นำเต็มพิสัย รายบุคคล
5. ผู้เข้ารับการอบรมนำผลการวิเคราะห์ในข้อ 4
เสนอต่อที่ประชุม
6. การอภิปรายซักถาม

- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :
1. ผู้เข้ารับการอบรมเข้าคุณลักษณะและพฤติกรรมที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง อันเกี่ยวกับภาวะผู้นำของตนเอง
 2. ผู้เข้ารับการอบรมนำผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของตนเองเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาดตนเอง



ขั้นตอนที่ 3 : การฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 5 : การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง

เรื่องที่ 2 : การพัฒนาตนเอง

จุดมุ่งหมาย : เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักที่ต้องพัฒนาตนเองให้สามารถมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบเกี่ยวกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเชื่อมโยงหลักการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองกับภาวะผู้นำสมรรถนะแบบ

ขอบข่ายเนื้อหา : หลักการพัฒนาตนเอง

ระยะเวลาที่ใช้ : ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม :

1. การบรรยาย
2. การอภิปรายซักถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม : ใบความรู้ที่ 7 หลักการพัฒนาตนเอง

วิธีการดำเนินการ :

1. บรรยายประกอบสื่อ
2. อภิปรายซักถาม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ : ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักการ
พัฒนาตนเองและสามารถเชื่อมโยงให้เข้ากับ
แผนการพัฒนาดตนเองตามแนวทางผู้นำ
เต็มพิสัย



ขั้นตอนที่ 3 : การฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมที่ 5 : การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง

เรื่องที่ 3 : หลักการและการปฏิบัติเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง
ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง
ตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ที่จะนำไปใช้พัฒนาตนเอง
ที่สถานศึกษาที่ตนปฏิบัติงานอยู่เป็นระยะเวลา 6 เดือน

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเสนอแผนที่ตนเองเขียนขึ้น
เสนอต่อที่ประชุมเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบถึงความตั้งใจจริง
ของตนเอง

ขอบข่ายเนื้อหา : 1. ผู้เข้าอบรมเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองตามแนวภาวะ
ผู้นำเต็มพิสัย

2. ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนต้องนำแผนที่เขียนมานำเสนอต่อ
ที่ประชุม

ระยะเวลาที่ใช้ : ใช้เวลา 4 ชั่วโมง 30 นาที

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม : 1. การปฏิบัติ

2. การนำเสนอ

3. การอภิปรายเสนอแนะ

เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม : แบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัย (IFRLDP)

วิธีการดำเนินการ :

1. อธิบายจุดมุ่งหมายและวิธีการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง
2. ให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการเขียนแผน โดยวิทยากร ชี้แจงช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาแก่ผู้เข้าร่วมอบรมด้วย
3. ให้ผู้รับการอบรมแต่ละคนนำเสนอแผนการ พัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางภาวะผู้นำเต็มพิสัยของตนเองต่อที่ประชุม
4. วิทยากร และผู้เข้ารับการอบรมอภิปรายเสนอแนะ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ : ผู้เข้ารับการอบรมมีแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ณ สถานที่ทำงานจริง

- ขั้นตอนที่ 4** : การพัฒนาและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง
- กิจกรรม** : การปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนากะผู้นำด้วยตนเองตามแนว
 กะผู้นำเต็มพิสัย ที่ผู้เข้าอบรมสร้างขึ้นในสถานศึกษา
 ที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน
- วัตถุประสงค์** : 1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมนำแผนที่ตนเองสร้างขึ้นไปปฏิบัติการ
 จริงในสภาพจริง
 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะการบริหารงานด้วยกะ
 ผู้นำตามแนวกะผู้นำสมบูรณ์แบบ
- ขอบข่ายเนื้อหา** : แผนการพัฒนาดตนเองตามแนวกะผู้นำเต็มพิสัย ที่ตนเอง
 สร้างขึ้นไปปฏิบัติการจริงภายใต้สถานการณ์จริง
- ระยะเวลาที่ใช้** : ใช้เวลา 6 เดือน (ประมาณ 1,080 ชั่วโมง)
- เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม** : การปฏิบัติงานในสภาพจริง
- เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม** : 1. แผนการพัฒนากะผู้นำตามแนวกะผู้นำ
 เต็มพิสัย (IFRLDP)
 2. ใบความรู้ที่ 7 (องค์ความรู้เกี่ยวกับกะผู้นำ
 ตามแนวกะผู้นำเต็มพิสัย)
- วิธีการดำเนินการ** : 1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำแผนไปใช้ในการ
 ปฏิบัติจริงในสภาพจริง

2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทบทวนความรู้จาก
ใบความรู้ที่ 1-7

3. ทีมวิทยากรพร้อมเป็นที่ปรึกษาในขณะมี
การปฏิบัติงานตามแผน ทีมวิทยากรจะเป็น
ที่เล็งให้คำแนะนำและคำปรึกษาตามเวลา
ที่เหมาะสม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ : ผู้เข้ารับการอบรมจะมีพัฒนาการการมีภาวะผู้นำ
เต็มพิกัดเพิ่มขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 : การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรม : การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
2. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย ของตนเองให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

วิธีการดำเนินการ :

1. เก็บข้อมูลจากผู้ร่วมงานของผู้ที่ผ่านการอบรมเพื่อประเมินภาวะผู้นำของผู้ที่ผ่านการอบรมโดยแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ)
2. การแปลผลแบบสอบถามโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ปกติของแบบสอบถาม

3. ส่งผลการประเมินให้ผู้ผ่านการอบรมเป็นรายบุคคล

ระยะเวลาที่ใช้ : แบ่งการประเมินเป็น 2 ระยะ ตามกำหนดการ

ระยะที่ 1 สัปดาห์ที่ 12 ของการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาตนเอง

ระยะที่ 2 สัปดาห์ที่ 24 ของการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาตนเอง

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม :

1. ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ หรือส่งด้วยตนเอง
2. ใช้เทคนิคทางสถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและ t-test

3. ส่งผลการประเมินให้แก่ผู้ผ่านการอบรม

4. สรุปผลการประเมินโดยภาพรวมเก็บเป็น
ข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการอบรม
ในครั้งต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม :

1. แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ฟอรั่ม
สำหรับผู้ร่วมงาน (MLQ-Rater Form)

2. IFRLDP Form

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

ทราบระดับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ
เต็มพิสัย ของผู้เข้ารับการอบรม

ตารางการฝึกอบรม

เวลา	หัวข้อการอบรม
วันที่ 1	
08.00 – 08.30 น.	ผู้เข้าอบรมลงทะเบียน
08.30 – 09.00 น.	ทีมวิทยากรชี้แจงทำความเข้าใจการฝึกอบรมและการประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรมตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย (full range leadership)
09.00 – 10.00 น.	สำรวจภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรมตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย
10.00 – 10.15 น.	อาหารว่าง
10.15 – 12.00 น.	ทฤษฎีภาวะผู้นำ - ภาวะผู้นำและผู้บริหาร - ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ - ทฤษฎีภาวะผู้นำกลุ่มพฤติกรรมนิยม
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 16.00 น.	- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำกับแรงบันดาลใจ
16.15 – 17.00 น.	นำเสนอผลการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแบบภาวะผู้นำเต็มพิสัย

เวลา	หัวข้อการอบรม
วันที่ 2	
08.00 – 08.30 น.	ผู้เข้าอบรมลงชื่อเข้ารับการอบรม
08.30 – 10.00 น.	แนวคิดภาวะผู้นำตามแนวทางเต็มพิสัย - ภาวะผู้นำแบบตามสบาย - การบริหารงานแบบแลกเปลี่ยน - ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพ
10.00 – 10.15 น.	อาหารว่าง
10.15 – 12.00 น.	แบ่งกลุ่มระดมสมองภาวะผู้นำเต็มพิสัย
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหาร
13.00 – 16.00 น.	นำเสนอคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำเต็มพิสัย
วันที่ 3	
08.00 – 08.30 น.	ผู้เข้าอบรมลงชื่อเข้ารับการอบรม
08.30 – 10.00 น.	- การพัฒนาตนเอง - หลักการเขียนแผนพัฒนาตนเองตามแนวทางผู้นำเต็มพิสัย
10.00 – 10.15 น.	อาหารว่าง
10.15 – 12.00 น.	ปฏิบัติการเขียนแผนการพัฒนาตนเองตามแนวทางผู้นำเต็มพิสัยเป็นรายบุคคล
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหาร
13.00 – 16.00 น.	นำเสนอแผนการพัฒนาตนเองตามแนวทางผู้นำเต็มพิสัย
16.00 – 17.00 น.	สรุปผลการเขียนแผนพัฒนาตนเอง ตามแนวทางผู้นำเต็มพิสัย

ตารางการฝึกอบรม

เวลา วัน	08.00 - 08.30	08.30 - 09.00	09.00 - 10.00	10.00- 10.15	10.15 - 12.00	12.00- 13.00	13.00 – 16.00	16.00 - 17.00
วันที่ 1	ลงทะเบียน	ชี้แจง ทำความเข้าใจ	สำรวจ ภาวะผู้นำ ของผู้เข้า รับการ อบรม	อาหาร ว่าง	ทฤษฎีภาวะผู้นำ - ความหมายของภาวะผู้นำ และผู้บริหาร - ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงลักษณะ - ทฤษฎีกลุ่มพฤติกรรม		- ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง - ภาวะผู้นำกับการ สร้างแรงบันดาลใจ	นำเสนอการประเมิน คุณลักษณะและ พฤติกรรมภาวะผู้นำเต็ม พิสัย
วันที่ 2	ลงชื่อเข้า รับการ อบรม	แนวคิดภาวะผู้นำตาม แนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย		อาหาร ว่าง	แบ่งกลุ่มระดมสมองภาวะผู้นำ เต็มพิสัย		นำเสนอคุณลักษณะ และพฤติกรรมภาวะ ผู้นำเต็มพิสัย	-
วันที่ 3	ลงชื่อเข้า รับการ อบรม	การพัฒนาตนเอง และหลักการเขียน แผนพัฒนาตนเอง ตามแนวภาวะผู้นำ เต็มพิสัย		อาหาร ว่าง	ปฏิบัติการเขียนแผนการ พัฒนาตนเองตามแนวภาวะ ผู้นำเต็มพิสัยเป็นรายบุคคล		นำเสนอแผนการ พัฒนาตนเองตามแนว ภาวะผู้นำเต็มพิสัย	- สรุปผลการเขียนแผน พัฒนาตนเองตามแนว ภาวะผู้นำเต็มพิสัย - ปิดการฝึกอบรมและ พัฒนา

ใบงาน
แบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาตนเองตามแนวทางผู้นำสมบูรณแบบ
(Individual Full Range Leadership Development Plan : IFRLDP)

ชื่อ – สกุล ผู้เข้าฝึกอบรม สถานศึกษา

ชื่อที่ปรึกษา.....

องค์ประกอบของการพัฒนา	วิธีการ / กิจกรรมที่ต้องพัฒนา	ระยะเวลาในการพัฒนา		ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
		วันเริ่มต้น	วันสิ้นสุด	
1. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)				
2. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)				
3. การคลบั่นดาลใจ (Inspirational Motivation)				

ความคิดเห็นของวิทยากรที่ปรึกษา

.....

.....

ใบงาน
แบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาตนเองตามแนวทางผู้นำสมบูรณแบบ
(Individual Full Range Leadership Development Plan : IFRLDP)

ชื่อ – สกุล ผู้เข้าฝึกอบรม สถานศึกษา

ชื่อที่ปรึกษา.....

องค์ประกอบของการพัฒนา	วิธีการ / กิจกรรมที่ต้องพัฒนา	ระยะเวลาในการพัฒนา		ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
		วันเริ่มต้น	วันสิ้นสุด	
4. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบริมี (Idealized Influence Behavior)				
5. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบริมี (Idealized Influence Attribute)				
6. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)				

ความคิดเห็นของวิทยากรที่ปรึกษา

.....
.....

ใบงาน
แบบฟอร์มการเขียนแผนพัฒนาตนเองตามแนวทางผู้นำสมบูรณแบบ
(Individual Full Range Leadership Development Plan : IFRLDP)

ชื่อ – สกุล ผู้เข้าฝึกอบรม สถานศึกษา

ชื่อที่ปรึกษา.....

องค์ประกอบของการพัฒนา	วิธีการ / กิจกรรมที่ต้องพัฒนา	ระยะเวลาในการพัฒนา		ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
		วันเริ่มต้น	วันสิ้นสุด	
7. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Management-by-Exception Active)				
8. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-Exception Passive)				
9. การบริหารงานแบบเสรีนิยม (Laissez - Fare)				

ความคิดเห็นของวิทยากรที่ปรึกษา

.....

.....

ใบความรู้ที่ 1

เรื่อง ภาวะผู้นำ และผู้บริหาร

การรวมตัวกันของบุคคลเป็นชุมชนเป็นหน่วยงาน หรือเป็นองค์กรต่างๆ บุคคลนั้นต้องมีภาวะผู้นำ หรือเป็นผู้นำในกิจกรรม ชุมชน หน่วยงานหรือสังคมนั้นๆ และต้องมีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของชุมชน หรือองค์กร นักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะ ให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำ จึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ วิเชียร วิทย์อุดม (2550, 2) ให้ทรรศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำและต้องเป็นผู้นำและนำทีมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ส่วนผู้บริหาร หมายถึงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถตามที่กำหนดได้โดยหน่วยงานนั้นๆ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ผู้บริหารอาจจะไม่ใช่ผู้นำแต่หากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำหรือมีคุณสมบัติเป็นผู้นำในตนเอง จะช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ผู้นำ คือ

1. ผู้ที่สามารถทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งทำให้อื่นๆ ปฏิบัติงานตาม หรือทำได้ดีกว่าผู้นำต้องการ

2. ผู้ที่สามารถทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความเข้าใจ และใส่ใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี

3. ผู้ที่ได้รับการสรรเสริญ มีบารมี น่าศรัทธา น่าเลื่อมใส เป็นที่เชื่อถือหรือมีอำนาจในตัวเอง

4. ผู้ที่เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

ผู้จัดการ คือ

1. ผู้ที่สามารถใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสมตามตำแหน่ง
2. ผู้ที่สามารถควบคุม และบริหารจัดการให้องค์กรเกิดความสำเร็จตรงกับเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้ที่สามารถมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานแทนได้อย่างเหมาะสม
4. ผู้ที่มีความสามารถในการใช้อำนาจบริหารตามตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม

การบริหารองค์กรนั้น ผู้นำ และผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ที่มองเห็นโอกาส มีความรู้ความสามารถในพฤติกรรมด้านการวางแผน การจัดระเบียบงาน การประสานงาน การสื่อความหมาย การกระจายงาน การวินิจฉัยสั่งการ การมีมนุษยสัมพันธ์ การฝึกอบรม กระบวนการกลุ่ม และการประเมินผลงาน ผู้นำกับผู้บริหารย่อมเป็นคนๆ เดียวกันได้ ผู้บริหาร นอกจากนี้ผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วย ความสามารถในการบริหารจัดการ แบบมืออาชีพ ความมีวิสัยทัศน์ มีจิตสำนึกทางจริยธรรมและสาธารณะ

นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้และความเข้าใจในบริบทของสังคม และเทคโนโลยี อันทันสมัย โดยในการบริหารงานผู้บริหารอาจจะมีลักษณะเป็นผู้ออกแบบ เป็นผู้ให้บริการ เป็นครู เป็นผู้สอน เป็นผู้ฝึก เป็นพี่เลี้ยง และรู้จักการทำงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำต้องมีความสามารถเกิดการยอมรับอิทธิพล และมีการโน้มน้าวทางจิตใจเพื่อจะให้คนในองค์กรปฏิบัติตาม ผู้นำต้องมีศักยภาพเพียงพอทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ดังนั้นผู้นำเป็นผู้ผลักดันให้เกิดพลังความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานงานให้สะดวกในการปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดได้ จะเห็นว่าผู้นำส่งผลต่อผู้ร่วมงาน องค์กร และสิ่งแวดล้อม เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารพึงมี ผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานในการรวมตัวกัน และมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

บทบาทของผู้นำ ต้องเป็นผู้ชำนาญการ มีวิสัยทัศน์ สามารถจัดการความขัดแย้ง ผู้นำบุกเบิก ริเริ่ม พัฒนา และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม นำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ต้องมีการเรียนรู้ในการเป็นผู้นำ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจความหมายของการเป็นผู้นำ เกิดความเข้าใจบทบาทการเป็นผู้นำ และขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง

กระบวนการภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ ผู้นำ มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการชี้นำการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ผู้ตามเป็นผู้ปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้การชี้นำ และชี้แนะของผู้นำ บริบท คือ สถานการณ์ อันได้แก่ ลักษณะที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการด้านสังคม งาน หรือสภาวะแวดล้อมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ตาม ผลที่เกิดขึ้น คืออะไรก็ได้ที่เกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผู้นำกับสถานการณ์ ได้แก่ผลที่เกิดจากความสามารถในการตัดสินใจของผู้นำ และได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง และเกิดความพึงพอใจแก่ลูกจ้าง และการให้บริการ เป็นต้น

สรุป

ผู้นำ คือบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถชักจูง สั่งการ มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจ ในการทำงานที่ทำ ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถหรือมีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และได้รับการ ยกย่องให้เป็นผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนทำให้องค์กรหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว

ใบความรู้ที่ 2

เรื่อง ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (leadership theories) สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำ ด้วยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยมีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Burn, 1978)

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (trait theories) ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่ม ในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (great man theory of leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ลักษณะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยคุณลักษณะบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้านโปเลียน อิตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น

ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ trait theories ของ Gardner ได้แก่ the tasks of leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มมีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการมีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการ ขึ้นพื้นฐานความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเองสามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตาม มีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่าไม่มีคุณลักษณะ ที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ คำว่าคุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงถึงความรู้สึกกึกก้องหรือลักษณะประจำตัวทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของผู้นำ

องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำ มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

กิติ ตยัคคานนท์ (2543: 70-83) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ ดังนี้

1. มีสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจสมบูรณ์แข็งแรง
2. มีบุคลิกภาพดี
3. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
4. มีความรู้ดี ทั้งความรู้เกี่ยวกับงานและความรู้ทั่วไป
5. มีความคิดสร้างสรรค์กระตือรือร้นในการทำงาน
6. มีความฉลาดรอบรู้และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน
7. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำและในความรู้ความสามารถของผู้อื่น
8. มีความรักองค์การ รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นความสำเร็จของงานและรักเพื่อนร่วมงาน
9. รู้จักรอมชอม
10. วางตนหรือดำเนินงานต่างๆด้วยความยุติธรรม เทียงธรรม มีศีลธรรม ไม่มีอคติ ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน
11. รู้จักที่จะจูงใจคนให้ความร่วมมือกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

12. มีการควบคุมตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการสงบ มา
หัวนั้ไหว ไม่แสดงอาการไม่พอใจที่เกินสมควร

13. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดี

14. มีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ไม่โลเล ตื่นตัวเสมอ

15. มีความอดทน มีสมาธิ ใจค่อนักแน่น สามารถควบคุมตัวเอง

16. มีความตื่นตัว ทนต่อเหตุการณ์ ทนสมัย รักความก้าวหน้า

17. มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ

18. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ ไม่ใช้อิทธิพลในทางที่ผิด

19. ยกย่องในเกียรติ ให้ความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา

20. มีความสงบเสงี่ยมและถ่อมตน

21. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

22. ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การในการวางแผนและดำเนินงานตาม
แผน

23. มีความแนบเนียนและเทคนิคในการทำงานมีการวางแผน

24. มีการสื่อความหมายที่ดี พูดและเขียนเป็น คำสั่งไม่คลุมเครือ

25. สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอน และฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติ
หน้าที่ดีขึ้นทั้งด้านวิชาการและความพฤติกรรม

26. มีสังคมิ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี(2544: 35-40) กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณสมบัติเฉพาะอย่างเหมือนกัน และมีลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณสมบัติบางประการที่แตกต่างจากบุคคลอื่น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งได้ 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกทั่วไป (general personality traits) เป็นคุณลักษณะ ซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกของงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกที่สัมพันธ์กับงาน (task-related personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นถึงความคิดหรือลักษณะประจำทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของผู้นำที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ ชักจูง หรือโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้านคือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยสุขภาพทางกายและใจ ความรู้ ความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น วิสัยทัศน์ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์อดทนหนักแน่น ความตื่นตัวรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ การตัดสินใจที่ใช้ดุลพินิจที่ดี ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวเชื่อมั่นในตนเอง ความเสียสละ ใจกว้างไม่เห็นแก่ตัว ความรักสงบเสถียร ถ่อมตน เสมอต้นเสมอปลาย ฐานะทางการเงิน ความทะเยอทะยาน ความรับผิดชอบ ความเมตตา กรุณาเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน ความจริงใจ ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ความสุขุมรอบคอบ ความกระตือรือร้น บุคลิกที่แสดงถึงการมีอำนาจ

2. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถในการกำหนดนโยบายและแผน การปฏิบัติและการติดตามประเมินผลร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง ความฉลาดรอบรู้ และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ ความยุติธรรม เทียงธรรม คุณธรรม ใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างเหมาะสม ความผูกพันกับองค์กรในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการพูดเพื่อสื่อความหมายในการทำงาน ความสามารถให้ความแนะนำหรือแก้ปัญหา ความสามารถและความแนบเนียนในเทคนิควิธีการทำงาน การบริหาร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้จัดการที่ เขียวคม ผู้บริหารที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความคิดรวบยอด มโนทัศน์ที่ดีในการทำงาน ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการบังคับบัญชา

3. คุณลักษณะทางสังคมประกอบด้วย การรู้จักกลมกลืนกับผู้อื่น การให้ความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน การรู้จักที่จะจูงใจคนให้ร่วมมือกัน ความเห็นอกเห็นใจด้วยความจริงใจ การยกย่องให้เกียรติให้ความไว้วางใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น ความสามารถในการประสานงาน ชุมชนที่ดี การให้ความสนใจผู้อื่น การปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลายในการคบค้าสมาคมกับผู้อื่น และการจัดการทะเลาะ

ใบความรู้ที่ 3

เรื่อง ทฤษฎีภาวะผู้นำกลุ่มพฤติกรรมนิยม

ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ดูแลสวัสดิภาพ ความเป็นอยู่และความรู้สึกของบุคคลในองค์กร ในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน

พฤติกรรมของผู้นำ leadership behavior (1940 – 1960)

ในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (behavioral theories of leadership) ซึ่งมีนักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis, Blake and Mouton และ Douglas McGregor ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำในเชิงพฤติกรรมกันโดยทั่วไป แต่ทั้งนี้ผู้เขียนเห็นว่าแนวคิดของ Likert สามารถอธิบายปรากฏการณ์พฤติกรรมผู้นำได้อย่างเข้าใจง่าย โดยมีรายละเอียดดังนี้

Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (explorative – authoritative)

ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (benevolent – authoritative)

ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจ โดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (consultative – democratic)

ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (participative – democratic)

ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

แก่กลุ่มการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่ม ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นในการเป็นผู้นำหรือกำลังจะเตรียมตัวเป็นผู้นำคงต้องเข้าใจปรากฏการณ์ให้ถ่องแท้เพื่อปรับใช้กับวิธีการทำงานของตนให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อำนาจวัด (จินดา, 2548)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้นจะต้องศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552: 48-50) กล่าวว่า การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้นมักจะดำเนินการ 2 แบบ คือ

1. การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (leader functions) วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติ ภายในกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการแรกคือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการกิจ (task-related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา

2. การศึกษาแบบผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (leadership Styles) วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (task-oriented style) กับแบบมุ่งคน (employee-oriented style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือ ศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

พฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำในลักษณะต่างๆ ส่วนเป็นผลมาจากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการ ชาวตะวันตกเป็นส่วนใหญ่ที่สำคัญๆ ได้แก่

1. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยการสร้างเป็นตารางสองมิติให้แกนตั้งแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคน ส่วนแกนนอนแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่มุ่งถึงผลผลิต

ผลการศึกษาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ

1.1 ผู้นำแบบขี้แพ้ (impoverished 1, 1) เป็นผู้นำที่มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อยไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผล ของงาน

1.2 ผู้นำแบบมุ่งแข่งขัน (task oriented 9, 1) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่งานมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อยมาก มีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด

1.3 ผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ (country club 1,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับความต้องการของคนอย่างมาก

1.4 ผู้นำแบบทางสายกลาง (middle of the road 5, 5) เป็นผู้นำที่รักษาความสมดุลระหว่างงานที่ต้องทำให้สำเร็จกับขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจ

1.5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (team 9, 9) เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูง มุ่งทั้งผลงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานพร้อมๆ กับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ

จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีมเป็นแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากที่สุดเช่นกัน เนื่องจากจะต้องคำนึงถึงทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปพร้อมๆ กัน

2. พฤติกรรมตามแนวคิดของเรดดีน (Reddin) โดยทำการศึกษาวิเคราะห์ซึ่งอาศัยผลการวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด และงานวิจัยของ Blake and mouton ซึ่งเน้นเกี่ยวกับความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำในสองมิติ

2.1 มิติมุ่งงาน (task oriented) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแผนนโยบาย

2.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ (relation oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความเป็นมิตรสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.3 มิติมุ่งผลผลิต (effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการกล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำไว้ต่างๆ กันดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวถึงการศึกษาประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ

1. ผู้นำที่นึกถึงผู้อื่นเป็นหลัก (consideration structure) เป็นผู้นำที่มีการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในความคิดเห็น มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่

ระบบที่ 1 เรียกว่า ระบบการศึกษาหารือ (consultative) เป็นระบบที่ผู้นำ มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

ระบบที่ 2 เรียกว่า ระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (participative group) เป็นระบบการบริหารที่ Likert ให้การสนับสนุนมากที่สุด การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่ม ผู้นำให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การแสดงออกหรือการประพฤติปฏิบัติที่ผู้บริหารแสดงออกต่อผู้ร่วมงาน ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เน้นผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย

1.1 การสร้างความเข้าใจการทำงานร่วมกับผู้ทำงานได้อย่างเป็นอย่างดี

1.2 การปรับปรุง และพัฒนาการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ คอยให้ความช่วยเหลือ

1.3 การเอาใจใส่และเป็นที่พึ่งเวลาผู้อื่นมีปัญหา

1.4 การปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค

1.5 เป็นผู้ที่สังคมยอมรับ

1.6 การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.7 การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในการปรับปรุง และพัฒนาตนเอง เพื่อ
ความก้าวหน้าในอาชีพ การงานของผู้ร่วมงาน

1.8 การให้กำลังใจและคำชมเชยกับผู้ร่วมงานที่ทำงานประสบความสำเร็จ

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เน้นการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

2.1 การทำงานที่รอบคอบเป็นระบบ

2.2 การมอบหมายงาน การกำหนดมาตรฐานของงานที่ชัดเจน

2.3 การสร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์กร

2.4 การให้คำแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน

2.5 การปรับปรุง วิธีการทำงาน

2.6 การติดตามนิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพื่อปรับปรุง
และพัฒนาการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่าง
มีประสิทธิภาพ

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

3.1 การเปิดโอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและการปฏิบัติงานร่วมกัน

3.2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเป็นมิตร

3.3 การสื่อสารที่ดี

3.4 การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้กล้าคิด กล้าแสดงออก

3.5 การยอมรับฟังความคิดเห็นของให้มีความสำคัญต่อผู้อื่น

3.6 ความสามารถในการติดต่อและประสานงานที่ดี

3.7 การเป็นที่รู้จักและน่าเชื่อถือในสังคม

สรุป

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ดูแลสวัสดิภาพ ความเป็นอยู่และความรู้สึกรักของบุคคลในองค์กรในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานเนื่องจากการแสดงศักยภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน ในการกำหนดทิศทางการดำเนินกิจกรรมทั้งหลายในองค์กร ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กร ชี้นำ สั่งการ ควบคุมการดำเนินงาน พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานระหว่างสมาชิกในองค์กร พฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วย

1. พฤติกรรมผู้นำที่เน้นผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี การปรับปรุง และพัฒนาการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จคอยให้ความช่วยเหลือ การเอาใจใส่และเป็นที่พึ่งเวลาผู้อื่นมีปัญหา การปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอ

ภาค เป็นผู้ที่สังคมยอมรับ การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในการปรับปรุง และพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ การงานของผู้ร่วมงานและการให้กำลังใจและคำชมเชยกับผู้ร่วมงานที่ทำงานประสบความสำเร็จ

2. พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การทำงานที่รอบคอบเป็นระบบ การมอบหมายงาน การกำหนดมาตรฐานของงานที่ชัดเจน การสร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์กร การให้คำแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน การปรับปรุง วิธีการทำงาน การติดตามนิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างใกล้ชิดเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การเปิดโอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและการปฏิบัติงานร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเป็นมิตร การสื่อสารที่ดี การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้กล้าคิด กล้าแสดงออก การยอมรับฟังความคิดเห็นของให้มีความสำคัญต่อผู้อื่น ความสามารถในการติดต่อและประสานงานที่ดี การเป็นที่รู้จักและน่าเชื่อถือในสังคม

ใบความรู้ที่ 4

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำมากขึ้น เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้พัฒนามาจากการศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะของผู้นำ และศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมที่ส่วนใหญ่สนใจศึกษาภาวะผู้นำในสองมิติ คือ คนกับงาน อาจจะไม่สอดคล้องกับองค์กรที่ซับซ้อนมีความแปรเปลี่ยนในสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ

ปี ค.ศ. 1980 เริ่มให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์กร เริ่มมีทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดข้อผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดย Burns (1978 cited in Yulk, 2001: 350) เป็นผู้ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความเห็นว่า เหตุที่การแสวงหาภาวะผู้นำยังเป็นปัญหายู่ทุกวันนี้ เนื่องจากบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องของกระบวนการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเข้าใจในธรรมชาติของภาวะผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำและอำนาจ โดยทั้งอำนาจ และภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งความสัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ทรัพยากร และอิทธิพล ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนรูปแบบพิเศษของอำนาจการจูงใจที่เกิดจากผู้นำและผู้ตาม ตัดสินใจได้จากการใช้ภาวะผู้นำเชิงจัดการ (transaction leadership) ซึ่งก่อนหน้านี้ (Burns) เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะเชิงจัดการโดยภาวะผู้นำเชิงจัดการจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเริ่มค้นคิดต่อกับผู้อื่น โดยมีความประสงค์จะแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่า สิ่งที่แลกเปลี่ยนนั้นอาจเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง หรือด้านจิตใจ ผลของภาวะผู้นำเชิงจัดการจะมีผลในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ซับซ้อนขึ้นจึงได้เสนอวิธีการภาวะผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติตามงานมากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำและผู้ตามมีส่วนร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการยกขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม และเชื่อว่าในสถานการณ์ปัจจุบันภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุด คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Tichy and Devanna (1990: 10) กล่าวว่า ผู้นำความเปลี่ยนแปลงในปี ค.ศ. 1990 เป็นผู้นำซึ่งทำให้เกิดคุณภาพชีวิตทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในศตวรรษที่ 21

ดังนั้น ในยุคปัจจุบันจึงเริ่มหันมาให้ความสนใจภาวะผู้นำแบบปฏิรูป หรือผู้นำ การเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาองค์การหรือหน่วยงานที่เป็นองค์กรรวมมากขึ้น คือ นอกจากเรื่องของคนกับงานในหน่วยงานแล้วยังคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น วัฒนธรรม การเมือง เป็นต้น เพื่อให้ผู้นำสามารถนำผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมากกว่าที่กำหนด มุ่งปรับเปลี่ยนผู้ร่วมงานทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลประโยชน์ส่วนตน และนามธรรม เช่น ค่านิยม ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อสร้างความ เป็นเลิศที่จะทำให้องค์การก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

Bass and Avolio (1994: 25) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็น ผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของ Dubrin (1998: 198) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม จนส่งผลให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องช่วยยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้น สร้างค่านิยมให้ดีขึ้น และพัฒนาคุณธรรมให้สูงขึ้นด้วย และราชิด และสเวนสัน กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง ทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจจนส่งผล ทำให้สมาชิกรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้ จะต้องช่วยให้สมาชิกเห็นความสำคัญและคุณค่า ผลงาน และแนวทางการทำงาน ให้สำเร็จ ชักจูงให้สมาชิกเห็นประโยชน์ของทีมและองค์การเป็นหลักและต้องเปลี่ยนระดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ให้สูงขึ้นและขยายกว้างขึ้นด้วย

องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นบุคคลที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร โดยจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานส่วนร่วม เปลี่ยนแปลงความพยายาม มาของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. การสร้างแรงคลใจแก่ผู้ร่วมงาน (inspirational motivation) หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำพยายามจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น และเกิดการคล้อยตามว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการจุดประกายความคิด กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักในภารกิจส่วนรวม อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีเจตคติที่ดี

ขอบข่ายของการสร้างแรงคลใจ ประกอบด้วย

1. การสร้างบรรยากาศการสื่อสารแบบสองทางและสื่อความต้องการของผู้บริหารอย่างชัดเจน
2. การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงานและแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่
3. การตั้งเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน การอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การของผู้บริหาร
4. การมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และการแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดของผู้บริหาร
5. การพิจารณาปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน
6. การตั้งมาตรฐานในการทำงานที่สูงกว่าที่เป็นอยู่ในสภาพปัจจุบัน
7. การกระตุ้นให้เข้าร่วมในการอบรม เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แก่ผู้ร่วมงาน
8. การกระตุ้นให้ทดลองทำงาน หรือโครงการใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถเพื่อเพิ่มคุณค่าในตนเองแก่ผู้ร่วมงาน
9. การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่โดยใช้รางวัลและผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจ
10. การให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ

สอดคล้องกับแนวคิดต่าง ๆ ของกัลยาณี พรหมทอง (2546, 58) ที่กล่าวถึงขอบข่ายของการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการการยอมรับการเชื่อถือไว้วางใจ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และต้องการโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตและความก้าวหน้า นอกจากนี้ยังต้องการการทำงานที่มีความท้าทายความสามารถและความหมาย และต้องการทำงานที่เพิ่มพูนคุณค่าในตนเอง และบรรลุความสำเร็จในการทำงานด้วยตนเอง ทิพวรรณ โชคไพศาล (2550) กล่าวถึงขอบข่ายการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานดังนี้

1. ความต้องการ (needs) คือสภาพที่อินทรีย์ขาดสมดุล ก่อให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อกลับเข้าสู่สมดุลตามเดิม
2. แรงขับ (drives) หมายถึง แรงผลักดันซึ่งเกิดภายในตัวบุคคลเป็นสภาพที่สืบเนื่องมาจากความต้องการทางกาย ซึ่งความต้องการนั้นจะเป็นตัวผลักดันให้แสดงพฤติกรรมที่เรียกว่าแรงขับ
3. การตื่นตัว (arousal) เป็นสภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม นักจิตวิทยาค้นพบว่า การตื่นตัวในระดับกลางจะเป็นผลดีที่สุดต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล
4. การคาดหวัง (expectancy) คือ การที่บุคคลทายหรือพยากรณ์ล่วงหน้าว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นในเวลาต่อไป การคาดหวังนี้จะเกิดในกรณีที่บุคคลเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้นมาบ้างแล้ว ได้แก่ การตั้งเป้าหมายหรือจุดหมาย (goals) เป้าหมายเป็นทิศทางหรือจุดหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมอันเนื่องมาจากความต้องการหรือแรงขับ
5. สิ่งล่อใจ (incentives) เป็นสิ่งเร้าที่ชักนำบุคคลให้แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญาแก่ผู้ร่วมงาน (intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นกระบวนการปลูกกระตือรือร้นในการ กระตุ้นให้สงสัยวิธีการทำงานสนับสนุน ประเมินค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวัง ส่งเสริมให้คิดเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ วิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลเป็นหลักฐาน และพัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ขอบข่ายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาแก่ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย

1. การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการทำงานเพื่อคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ด้วยคำถามหรือประเด็นใหม่ ๆ ที่ท้าทาย
2. การสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วโดยการเรียนรู้ข้อมูลจากประสบการณ์วิธีการและมุมมองใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ
3. การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐาน
4. การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองโดยการวิเคราะห์ ใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
5. การเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานของผู้บริหาร
6. การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐานและการหามุมมองต่าง ๆ ในการแก้ปัญหของผู้บริหาร
7. การให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

สอดคล้องกับแนวคิดของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 50) ที่กล่าวถึงขอบข่ายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาแก่ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย การกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงาน โดยช่วยให้ผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือ มองจากแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน (individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรม หรือกระบวนการที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแต่ละคนแตกต่างกันแต่เท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตระหนักถึงความต้องการและการพัฒนาการของผู้ตามโดยวิเคราะห์ความต้องการ และความสามารถของแต่ละบุคคล

ขอบข่ายของการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ไม่ได้
ได้รับความสนใจจากคนอื่นเท่าที่ควร
2. การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถที่เป็นความแตกต่าง
ระหว่างบุคคล
3. การให้ความสำคัญในการมอบหมายภาระหน้าที่แก่ผู้ร่วมงานเป็น
รายบุคคลโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล
4. ผู้บริหารมีเทคนิคในการมอบหมายงานเพื่อให้งานสำเร็จ
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสนใจพัฒนาจุดที่ดีเด่นของตนเอง
6. การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาต่อ การเข้า
ร่วมการฝึกอบรมต่าง ๆ
7. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการติดต่อสื่อสารแบบสองทางโดยเปิด
โอกาสให้ผู้ร่วมงานสามารถติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว
8. ผู้บริหารให้คำแนะนำ คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของ
ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล
9. ผู้บริหารรับฟังเรื่องราว ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน
อย่างตั้งใจ

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร (idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการให้ผู้อื่นไว้วางใจ ยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาควุฒิใจ เคารพนับถือ และเชื่อว่าสามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งหรือ ประเพณี

ขอบข่ายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน
ในการทำงาน เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม
2. ผู้บริหารที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถสงบสติอารมณ์ได้ใน
สถานการณ์วิกฤต
3. ผู้บริหารระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการทำงานได้อย่างชัดเจน
4. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาดและ
ความสามารถในการทำงาน สามารถทำให้ผู้ร่วมงานนับถือ เกิดความ
ภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติงานด้วย
5. ผู้บริหารเน้นย้ำความสำคัญของความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่จะสามารถ
ช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้
6. ผู้บริหารแสดงความแน่วแน่ในอุดมคติการทำงานโดยชี้แจงเน้นความสำคัญ
เรื่องอุดมคติและค่านิยมในการทำงาน
7. ผู้บริหารปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างจนเป็นแบบอย่างจนเป็นที่ยอมรับของ
ผู้ร่วมงาน สร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานได้ว่าจะชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้
8. ผู้บริหารมุ่งเน้นถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อภารกิจและการมี
เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน
9. การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงถึงผลตามมาทางศีลธรรมและจริยธรรม
10. ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจนเมื่อปรากฏปัญหาได้แย่งเกิดขึ้น

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กร
ร่วมดำเนินกิจกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทันภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบท
โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โครงสร้างเทคโนโลยี คน และวัฒนธรรมองค์กร กำจัดจุดอ่อน
เพิ่มจุดแข็ง อันจะได้มาซึ่งประสิทธิภาพและความคุ้มค่าขององค์กร

ขอบข่ายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การเป็นแบบอย่างของผู้บริหารในการส่งเสริมให้ผู้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานยอมรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
2. การประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน การเน้นย้ำถึงความจำเป็นหรือประโยชน์ที่จะพึงได้รับการเปลี่ยนแปลง
3. การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
4. การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัญหาปัจจุบันเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน
5. การตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนร่วมกันผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ
6. การกำหนดแนวทางที่หลากหลายร่วมกับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับงานที่มีการเปลี่ยนแปลง และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เลือกแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
7. การแนะนำ เชิญชวนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้วเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
8. การกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ
9. ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีค่านิยมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
10. การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ร่วมงานด้วยผลประโยชน์ ความสะดวกต่าง ๆ
11. การเอาใจใส่ต่อผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน การประเมินและติดตามผลการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ และการนำข้อมูลที่ได้รับจากผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
12. การเสริมแรงทางบวกจากผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น การยกย่อง การให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณ การเผยแพร่ผลงาน เป็นต้น

ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

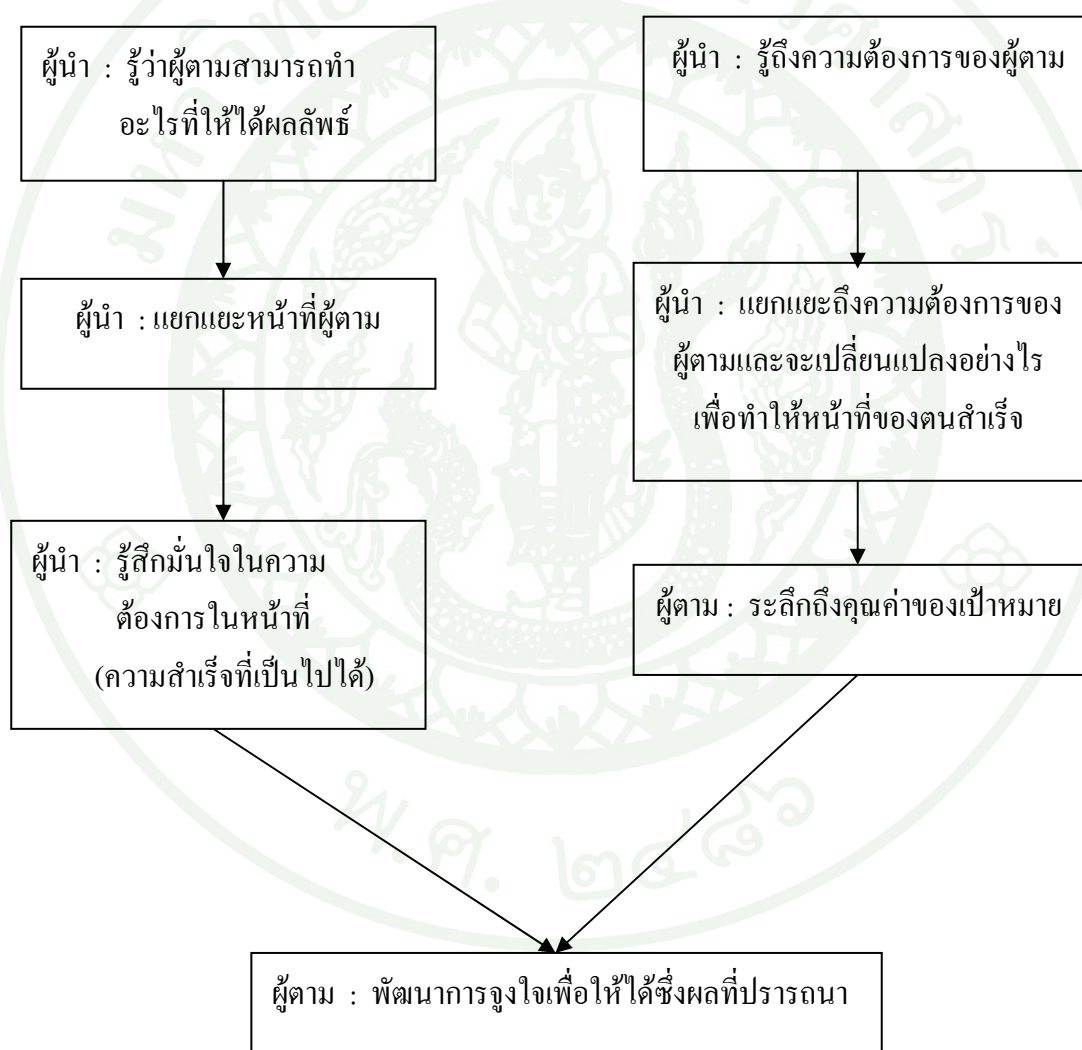
ตามแนวคิดของ Bass เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น ลักษณะภาวะผู้นำที่แยกออกจากกัน และพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Yukl, 2001, 354) ซึ่ง Bass (1985: 153) ได้ทำการศึกษา โดยขยายทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกล่าวว่า การที่ผู้นำจะแสดง ภาวะผู้นำเชิงจัดการหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ประวัติศาสตร์ สังคม เศรษฐกิจ และ วัฒนธรรมขององค์กรที่ผู้นำนั้นอยู่
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ตัวองค์กร งาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ
3. คุณลักษณะส่วนตัวและค่านิยมของผู้นำเอง

Dunham and Klafehn(995: 68) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เมื่อใช้ภาวะผู้นำเชิงจัดการร่วมด้วย แต่ผู้มีประสิทธิภาพมากที่สุดมีแนวโน้มของคุณลักษณะภาวะ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจนกว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ

1. ภาวะผู้นำเชิงจัดการ

Bass (1985) ได้อธิบายว่า ผู้นำเชิงจัดการพัฒนาการจากทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ของ Vroom (1964) ที่เชื่อว่าทุกคนทุ่มพลังทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ ภาวะผู้นำเชิงจัดการ หมายถึง การที่ผู้นำอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจบทบาท และงาน ที่ผู้ตามต้องการทำให้สำเร็จ อธิบายว่า ผู้ตามจะได้รับอะไรเป็นสิ่งที่ตอบแทน และอธิบายวิธีทำงานซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน นั้นให้สำเร็จ ดังภาพต่อไปนี้



กระบวนการของผู้นำเชิงจัดการ

ที่มา: Bass (1985: 12-13)

Avolio, Waldman and Yammarino (1991) กล่าวว่าความหมายทางประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงจัดการ หมายถึง การคงไว้หรือเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติการเป็นที่ยอมรับ ลูกจ้างจะต้องรู้จักหน้าที่ของตน และรางวัลที่อาจจะได้รับเพื่อบรรลุผลสำเร็จ และรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการปฏิบัติ

Bass (1985) ได้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผู้นำเชิงจัดการกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. ผู้นำเชิงจัดการยอมรับวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กร ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ผู้นำเชิงจัดการจะทำงาน โดยยอมรับวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งประกอบด้วย แก่นของค่านิยม เช่น ปรัชญา เทคนิค ความเชื่อ อุดมการณ์ ค่านิยม ฯลฯ ที่มีมาแต่เดิมเน้นการทำงานในระบบที่ตนรับผิดชอบให้ได้ที่สุด ทำงานให้เสร็จทันเวลา เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพและไม่เสี่ยง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรพยายามค้นคิดประดิษฐ์ใหม่ก่อตั้งระบบค่านิยมและความเชื่อ แล้วเผยแพร่ โดยกล่าวออกมาอย่างชัดแจ้งถึงสิ่งที่ตนคิดขึ้นเพื่อให้ผู้ตามเกิดความผูกพันทางอารมณ์ต่อค่านิยม

2. การสร้างแรงจูงใจ ผู้นำเชิงจัดการจะบอกผู้ตามอย่างชัดเจนว่าผู้ตามจะได้รับอะไรบ้าง หากปฏิบัติตามที่ผู้นำชี้แนะ ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ ผู้ตามเกิดความต้องการที่มากกว่าเก่าและระบุจุดมุ่งหมายที่ควรบรรลุ ผู้นำเชิงจัดการมีข้อต่อร้องในการให้รางวัล ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้สัญลักษณ์ และสร้างจิตภาพว่าองค์กรจะดีขึ้นอย่างไรบ้างหากบุคคลร่วมมือกัน

3. การปรากฏตัวของผู้นำ ผู้นำเชิงจัดการมีอยู่ทั่วไปในองค์กรปกติที่มีภาวะสมดุล แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในช่วงสมัยที่เกิดความยุ่งยากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก เศรษฐกิจตกต่ำงบประมาณถูกตัดทอน ขาดแคลนทรัพยากร มีความขัดแย้ง ประชาชนมีความวิตกกังวล ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ล้วนเป็นผู้นำชนิดนี้ทั้งสิ้น ผู้นำเชิงปฏิรูปจะใช้อิทธิพล 2 ทาง คือ ใช้บุคลิกภาพส่วนตัว และใช้ความคิดที่ตนยึดอยู่ บุคลิกภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสัมพันธ์กับลักษณะพิเศษ หรือบารมี (charisma) และจากการศึกษานำร่องของ Bass (1985: 30) พบว่าภาวะผู้นำ เชิงจัดการสามารถให้ความพึงพอใจต่อลูกน้องในระยะสั้น ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ลูกน้องเกิดความพยายามความคิดริเริ่มและผลผลิตที่มากขึ้นในระยะยาว

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985: 48) อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transformational and transaction leadership) ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ความมีบารมี (charismatic) คือ ความสามารถในการมองเห็นไกล และการรู้ถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ เป็นผู้กล้า เผชิญกับปัญหา และ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรมสามารถลดทัศนคติต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ตาม สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. การคล้อยใจ (inspiration) คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจลูกน้องให้เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม เพื่อองค์กร โดยใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ตามได้รับตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ทำได้โดย

2.1 สร้างความมั่นใจ

2.2 สร้างความเชื่อถือในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร

2.3 สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ได้บังคับบัญชา (cohen, 1990, 58-60)

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีต โดยใช้ความคิด ในการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหารวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผลผู้บริหารจะสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อจะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา เช่น อาจให้กลุ่มเสนอความเห็นใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดโครงการที่แปลกใหม่ (Bass and Avolio, 1990: 15)

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (individualized consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลโดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ (Zaleznik, 1986,74) และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะทำให้มีโอกาสดำเนินการข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นรากฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงาน หรือองค์การได้ดีขึ้น



ใบความรู้ที่ 5

เรื่อง ภาวะผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ

1.1 ความหมายของแรงบันดาลใจ

แรงบันดาลใจ (inspiration) หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่ง ที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอกก่อให้เกิด แรงจูงใจขึ้นภายในจิตใจเสียก่อน เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์เหมือนเช่นปกติวิสัยของมนุษย์ ส่วนใหญ่ไม่ว่าสิ่งที่คุณกระทำนั้นจะยากสักเพียงใด คุณก็พร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายสู่ความสำเร็จที่ต้องการให้จงได้ แม้จะต้องเสียสละบางสิ่งของตนเองไปบ้าง ก็พร้อมที่จะเสียสละได้เสมอ ถ้าจะช่วยนำมาซึ่งผลสำเร็จที่ต้องการนั้นได้จริง ๆ

มนุษย์ส่วนใหญ่ที่ใช้พฤติกรรมทางอารมณ์นำหน้าสติปัญญาหรือยังไม่อาจเข้าถึง การใช้ปัญญาญาณได้ จะมีโอกาสรู้จักกับอำนาจแห่งแรงบันดาลใจของตนเองน้อยมาก ส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นเองโดยมิได้ตั้งใจเจตนาเสียมากกว่ามนุษย์จึงไม่รู้ว่าแรงบันดาลใจ คืออำนาจภายในตนเองที่ขุดเยี่ยมอีกชนิดหนึ่ง ซึ่งเสริมอำนาจการเป็นผู้นำของตนได้เป็น อย่างดี เพราะได้แต่ตกเป็นทาสของสิ่งแวดล้อม ตกเป็นทาสของสิ่งเร้า และตกเป็นทาส ของเงื่อนไขที่ผู้อื่นจัดวางเอาไว้ตลอดเวลา จนต้องอยู่ในสภาพของผู้ที่ไม่มีอำนาจในตนเอง เพราะไม่อาจควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดและความต้องการที่แท้จริงของตนเองได้ อำนาจทางการคิดและการกระทำใด ๆ ในชีวิต ล้วนถูกจูงใจด้วยสิ่งเร้าแทบทั้งสิ้น

การแสดงบทบาทใดในชีวิต จึงเป็นไปตามอำนาจของสิ่งเร้าภายนอกที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายใน ไม่ใช่เกิดจากอำนาจการปลุกเร้าตนเองด้วยแรงบันดาลใจภายในเลย

ด้วยเหตุนี้จึงพอจะบ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างของที่มาของคำสองคำได้อย่างชัดเจน ระหว่าง คำว่า “แรงจูงใจ” กับคำว่า “แรงบันดาลใจ” โดยด้านของแรงจูงใจก็คืออำนาจ รับรู้ สิ่งเร้าที่เป็น เงื่อนไข อารมณ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นตัวบ่งการให้เกิดพฤติกรรมภายนอกต่อไป ส่วนด้านของแรง บันดาลใจ ก็คืออำนาจอันเกิดจากจิตวิญญาณซึ่งเป็นแก่นแท้ของตนเอง โดยใช้เงื่อนไขภายในจิตใจ ของตนด้วยตัวเอง ซึ่งเรียกว่า “การสำนึกรู้”

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ มีดังนี้

1. รับฟังความคิดและให้คุณค่าของบุคคล (appeal to the person's ideals and values) คนส่วนมากต้องการเป็นคนสำคัญ อยากมีคุณค่า ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือผู้อื่น มีส่วนร่วมใน ความสำเร็จ แรงบันดาลใจเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับการดึงดูดทางอารมณ์ที่ดี ตัวอย่างเช่น การ พัฒนางานด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ยังมีลักษณะทางอารมณ์อื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้ เช่น เสรีภาพ อิสระภาพ ความยุติธรรม ความโปร่งใส ความเสมอภาค ความรัก ความก้าวหน้า เป็นต้น
2. เชื่อมโยงสิ่งร้องขอให้เข้ากับภาพลักษณ์ของบุคคล (link the request to the person's self-image) ตัวอย่างเช่น นักวิทยาศาสตร์ส่วนมากค้นพบวิทยาการใหม่ ๆ ซึ่งมีคุณค่าต่อมนุษยชาติ แพทย์และพยาบาลมีคุณค่าต่อการรักษาสุขภาพของผู้คน วัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไปหรือการกระทำ นั้นอาจอธิบายได้ว่าเป็นการพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้า ช่วยพัฒนาการดูแลสุขภาพทำให้องค์กรมี ประสิทธิภาพ เป็นต้น
3. เชื่อมโยงคำร้องขอเข้ากับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (link the request to the clear and appealing vision) พยายามนำเสนอการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ เมื่อ วิสัยทัศน์ถูกทำให้เป็นจริง คุณค่าทางความคิดนั้นสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตัว แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ จำเป็นต้องละทิ้งประโยชน์ส่วนตัวเลย

4. ใช้การตื่นเต้นเร้าใจ ใช้แสดงออกทางการพูด (use a dramatic, expressive of speaking) การแสดงออกทางคำพูดจะช่วยเพิ่มความรู้สึกล้านอารมณ์ ความรู้สึกอีกอัน และเก็บกด มักแสดงทางน้ำเสียง ควรใช้คำพูดที่หนักแน่น มีระดับเสียงสูงต่ำ เว้นระยะอย่างเหมาะสม เว้นช่วงสำคัญเพื่อสร้างความรู้สึกล้านใจ

5. ใช้คำพูดที่เป็นบวก มองโลกในแง่ดี (se positive, optimistic language) ความเชื่อมั่นและมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถติดต่อไปยังผู้อื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนงานที่ทำยาก และถ้าหากผู้ปฏิบัติขาดความเชื่อมั่น ก็ควรใช้ภาษาสื่อสารที่เป็นบวก สร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ใช้คำว่า “สิ่งดี ๆ จะเกิดขึ้น” แทนคำว่า “สิ่งดี ๆ อาจเกิดขึ้นได้” เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

1.3 บันได 3 ขั้นของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ

บันได 3 ขั้นของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำมีดังต่อไปนี้

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงพอ ผู้นำต้องเชื่อมั่นในตนเองว่า ผลสำเร็จที่ต้องการจะได้รับจากการคิดหรือจาก การกระทำนั้น สามารถพิชิตมันได้อย่างแน่นอน โดยต้องไม่มีความวิตกกังวล ความลังเลใจ ความสับสนสงสัย และความไม่มั่นใจในตนเองเข้ามาสอดแทรกในระหว่างการคิดคำนึงหรือในขณะที่กำลังลงมือกระทำสิ่งนั้นอยู่ โดยเด็ดขาดเพราะมันจะเป็นตัวการลดทอนหรือบ่อนทำลายความเชื่อมั่นในตนเองจนหมดสิ้น เมื่อพลังแห่งความเชื่อมั่นสูญสิ้นพลังความคิด พลังจิต และพลังกายก็จะพลอยถดถอย ตามไปด้วย

ผู้นำที่มีพลังอำนาจในการกระทำสิ่งใด ๆ ได้สำเร็จ แม้เป็นสิ่งยากก็เหมือนง่าย ล้วนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงด้วยกันทั้งสิ้น (ปริญญาดันสกุณ, 2550: 145–147)

2. ความมุ่งมั่นในการลงมือทำ

เมื่อมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเป็นที่น่าพอใจได้แล้ว ก่อนที่จะก้าวสู่ขั้นที่สอง บันไดขั้นที่สอง คือ “ความมุ่งมั่น”

ความมุ่งมั่น หมายถึง ความตั้งใจแน่วแน่ ในอันที่จะทำสิ่งใด ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ ให้งานได้ ไม่ว่าจะต้องทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และกำลังสติปัญญามากน้อยแค่ไหน ไม่ว่ามันจะต้อง เปลืองเวลานั้นนานสักเท่าใด และ ไม่ว่าจะยากสักปานใด ก็จะไม่ย่อท้อโดยเด็ดขาด

พลังอำนาจแห่งความมุ่งมั่น จะแสดงตัวออกมาภายนอกผ่านพฤติกรรมของการมี มานะพยายาม ความบากบั่นหมั่นเพียร ความอดทนต่อความเหนื่อยล้า และความกล้าหาญ ต่อการ พินฝ่าอุปสรรค ปัญหา ซึ่งมันจะช่วยให้คุณทำงานใด ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะประสบ ผลสำเร็จได้

3. ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง

ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง หมายถึง การมองเห็นผลสำเร็จที่จะได้จากการกระทำที่มีคุณค่าสูงสุดและมีความรู้สึกไว้ ถ้าเข้าถึงมัน ได้จะเป็นสิ่งที่น่าท้าทายที่สุดในชีวิต

วิธีสร้างแรงบันดาลใจให้ตัวเอง

เมื่อคุณมีปัญหา รู้สึกท้อแท้ หดหู่กำลังใจ แล้วคุณก็ไม่รู้จะหันหน้าไปปรึกษาใครหรือไม่มี ใครที่จะรับฟังปัญหาและไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาได้ ดังนั้นเราลองมาฟังตัวเราเองดีกว่า เราต้อง รู้จักสร้างแรงบันดาลใจให้ตัวเอง ถ้าเราทำได้ เราก็สามารถแก้ปัญหาได้หรือจะช่วยให้เราผ่าน พันเรื่องร้ายๆ นั้นไปได้ด้วยดี

1. อย่าเอาตัวเองไปเปรียบเทียบกับคนอื่น การทำแบบนั้นไม่ทำให้อะไรดีขึ้น แต่อาจ เกิดผลด้านลบได้ ให้ใช้วิธีเปรียบเทียบวันนี้กับสัปดาห์ที่แล้วแทน ว่าคุณมีอะไรดีขึ้นกว่าเดิมมาก น้อยแค่ไหน

2. ถามตัวเองว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่นั้นได้ผลหรือเปล่า ถ้าคำตอบคือไม่ ไม่ว่าจะเพราะคุณไม่ได้ทำตามแผนที่วางไว้ หรือว่าแผนมันใช้ไม่ได้ ก็หาคิดใหม่ทำใหม่ได้แล้ว

3. ควรให้เวลากับตัวเองร้อยละ 10 เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอีกร้อยละ 90 เพื่อหาทางแก้ปัญหา เราอย่ามัวคิดแต่ว่า อะไรมันผิดพลาด หรือมัวแต่โทษว่าใครผิด

4. ทบทวนและทำการบันทึกแผนการที่คุณจะทำได้อย่างละเอียด จะเป็นตัวช่วยย้ำเตือนให้คุณทำสิ่งที่ตั้งใจไว้

5. คิดหรือว่าคุยกับตัวเองในแง่บวกและสร้างสรรค์ดีกว่าแง่ลบและทำลาย แค่เปลี่ยนถ้อยคำที่ใช้กับตัวเองให้ดีขึ้นก็สามารถจะทำให้รู้สึกดีขึ้น

การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน

การทำงานที่จะให้ผลดี และยั่งยืนนั้น จะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเองและผู้อื่นในทีมงานอยู่เสมอ ใครก็ตามที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับตัวเองและทีมงานได้ดีกว่า จะทำให้ชีวิตการทำงานมีความสุขกว่า ผลงานที่ออกมาจะมีคุณภาพเด่นกว่าปริมาณที่เด่นมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นปัจเจกบุคคล ทีมงาน และองค์กรก็ตาม อันเป็นตัวดึงดูด จูงใจ ผลักดัน ขับเคลื่อน ทั้งตัวเอง หน่วยงาน และองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงตามขึ้นมาด้วยอย่างถวนหนา ในทางตรงกันข้าม การทำงานใดโดยขาดการสร้างแรงบันดาลใจ พลังภายในให้กับตัวเองและผู้อื่นอยู่เสมอแล้วนั้น จะมีความประะบาง เกิดท้อแท้ และถอยใจยอมจำนนต่ออุปสรรคได้ง่ายดาย ส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานได้ง่าย ส่อให้มีผลกระทบต่อด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of working life) อันเป็นตัวเพิ่มปัจจัยความเสี่ยงต่อความล้มเหลว ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อตัวเอง ต่อหน่วยงาน และองค์กรเป็นเหตุทำให้ผลิตผล (productivity) ไม่ขยายตัวเพิ่มขึ้น หรือตกต่ำลง ๆ ไม่สามารถสร้างการแข่งขันได้ ดังนั้น ไม่ว่าจะทำ การปรับปรุงอะไร หรือจะทำการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นในด้านใด ๆ ก็ตาม สิ่งที่มีมองข้ามไปไม่ได้... คือการปลุกกระตุ้นตัวเองและทีมงานให้เกิดความกระตือรือร้น มีพลังชีวิตชีวา เตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับอุปสรรคใดๆ อย่างท้าทาย... ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ อันเป็นพลังภายใน ให้เกิดกับตัวเองและผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องเป็นอุปนิสัย

สิ่งที่คุณจะได้รับ

1. เพื่อให้เกิดเข้าใจ แนวทางที่ถูกต้องในการสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับตัวเองและทีมงาน อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง และเกิดความมุ่งมั่นอย่างยั่งยืน
2. สามารถค้นพบศักยภาพของตัวเองและผู้อื่น เพื่อนำไปปรับใช้กับการทำงาน ในชีวิตประจำวันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. รู้จักวิธีการสร้างทัศนคติเชิงบวก เพื่อวางแผนเส้นทางมุ่งสู่เป้าหมายที่ตัวเองทีมงาน และองค์กร ตามที่ต้องการ
4. รู้จักวิธีการปฏิบัติจริงในการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล อันนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ
5. เพื่อพัฒนาความมั่นใจในตัวเองและทีมงานสู่การรับงานที่ท้าทายใหม่ ๆ อันส่งผลต่อการต่อยอดนวัตกรรม ที่มีคุณค่าต่อตัวเอง และองค์กร

การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อไปสู่ความสำเร็จ

บทความนี้สามารถนำไปใช้ได้ทั้งในเรื่องการเรียน การทำงาน และการพัฒนาชีวิต หากไม่นำไปปฏิบัติ ก็ไม่อาจทำให้ชีวิตเปลี่ยนแปลงได้ ต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอเท่านั้น จึงจะสามารถสร้างนิสัยแห่งความสำเร็จ และช่วยให้ผู้ปฏิบัติประสบความสำเร็จในชีวิตได้

ตอนเริ่มต้น: เราจะเป็นอย่างที่เราคิด

ความสำเร็จเป็นผลของ เจตคติ เจตคติคือ นิสัยการคิด นิสัยไม่ใช่สัญชาตญาณ หากแต่เป็นปฏิกิริยาที่เกิดจากการทำซ้ำ ดังนั้น การคิดดี พุทธิ ทำดี ซ้ำแล้วซ้ำเล่าจะกลายเป็นนิสัยที่ดี ซึ่งเป็นนิสัยแห่งความสำเร็จ นักคิดผู้ยิ่งใหญ่ล้วนคิดตรงกันในประเด็นที่ว่า เราจะเป็นอย่างที่เราคิด อาทิ

พระวณะหนึ่งของ พระพุทธเจ้า คือ จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว
 โซโลมอน กล่าวว่า เพราะมนุษย์คิด ในหัวใจของเขา เขาจึงเป็นเช่นนั้น
 มาร์คัส ออเรลิอุส เขียนไว้ว่า ชีวิตของมนุษย์คือ สิ่ง que ความคิดของเขาสร้างขึ้น
 ราฟ วัลโด อีเมอร์สัน ก็ยืนยันว่า คนผู้หนึ่งคือ สิ่งที่เขาเฝ้าวนเวียนคิดอยู่ตลอดเวลา

คนเราจึงเป็นในสิ่งที่เรา โปรแกรม สมองเราไว้ คนที่ประสบความสำเร็จ คือ คนที่
 โปรแกรมเรื่องราวของความสำเร็จไว้ในสมองของเขาหรือเธอ ส่วนคนที่น่าสังเวชจะนำเอาแต่เรื่อง
 แย่ๆ ใ้สมอง ดังนั้น ขอให้นักศึกษาจงเป็น โปรแกรมเมอร์ เพื่อพัฒนาโปรแกรมด้วยตนเอง โดย
 พัฒนาแต่สิ่งดีๆ ไว้ในสมอง และหลีกเลี่ยงการนำเรื่องแย่ๆ ใ้สมอง โปรดจำไว้ว่า เราจะเป็นอย่าง
 ที่เราคิด

ดังนั้น จงตั้งใจให้แน่วแน่ในการนำเอาหลักการที่นำเสนอนี้มาปรับปรุงตนเอง เพื่อมุ่ง
 ไปสู่ความสำเร็จในชีวิต ตั้งแต่วันนี้

ตอน 1 นักศึกษาคือ ผู้สร้างโลกของตัวเอง

ความคิดเป็นตัวสร้างโลกของนักศึกษา ดังบทสรุปที่ยิ่งใหญ่ของทุกศาสนา ทุกปรัชญา
 อภิปรัชญา และจิตวิทยา ที่ว่า

... คุณจะเป็นอย่างที่คุณคิดเกือบตลอดเวลา โลกภายนอกของคุณ คือ ภาพสะท้อนโลก
 ภายในของคุณ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่คุณคิด ทุกอย่างที่คุณคิดจะไหลออกมาในความเป็นจริง
 ของคุณอย่างต่อเนื่อง ... (ไบรอัน เทรซี่, 2003: 8).

การแปลความ หากนักศึกษาคิดว่าตัวเองโง่ เรียนสู้คนอื่นไม่ได้ จะต้องสอบตก และจะต้อง
 รีไทร์ (โลกภายใน) หากคิดเช่นนั้นบ่อยครั้ง ความคิดเหล่านี้จะไปตอกย้ำความล้มเหลว และสิ่งที่
 สะท้อนออกมาให้เห็นก็คือ ความท้อแท้ ความห่อเหี่ยว และหมดกำลังใจที่จะต่อสู้ (โลกภายนอก)
 ในที่สุดก็จะประสบความล้มเหลวจริงๆ ทั้งในเรื่องการเรียนและการทำงาน เพราะนั่นคือ
 การสถาปนาตัวเอง วาจาของตนศักดิ์สิทธิ์ยิ่งกว่าวาจาของคนอื่น ในทางตรงข้าม หากนักศึกษารัก
 และนับถือตนเอง นักศึกษาก็จะตอกย้ำแต่สิ่งดี ๆ ให้กับตนเอง ให้พรตัวเอง มีความเชื่อว่า เราต้อง
 ทำได้ เพราะคนจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จนั้น เขามีพื้นฐานทั่วไปแทบไม่แตกต่างจากเราเลย

ให้นักศึกษานึกถึงภาพแห่งความสำเร็จของตนเองในวิชาที่เรียน แล้วตั้งเกร็ดที่ต้องการไว้ จากนั้นวางแผนเพื่อนำไปสู่เกร็ดคาดหวังที่ตั้งไว้นั้น

กฎสู่ความสำเร็จข้อหนึ่งคือ *ไม่สำคัญว่านักศึกษาจะมาจากไหน ที่สำคัญคือ นักศึกษาจะไปไหน และที่ที่นักศึกษาจะไปนั้นถูกกำหนดด้วยตัวนักศึกษาหรือไม่ นั่นคือ นักศึกษาเป็นผู้ตั้งเป้าหมายนั้นหรือไม่เพราะ.. เป้าหมาย คือ เชื้อเพลิงในเตาหลอมแห่งความสำเร็จ*

การดำเนินชีวิตโดยปราศจากเป้าหมายที่ชัดเจนเปรียบเสมือนการขับรถท่ามกลางหมอกหนาทึบ ไม่ว่ารถของนักศึกษาจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใดก็ตามและแม้จะขับบนถนนที่เรียบที่สุด นักศึกษาก็ยังต้องขับช้าๆ อย่างหวาดกลัว ส่วนการดำเนินชีวิตที่มีเป้าหมายชัดเจนนั้น เปรียบเสมือนการขับรถที่ปราศจากหมอกควันมาบดบัง จึงสามารถเหยียบคันเร่งแห่งชีวิตให้ทะยานไปข้างหน้าเพื่อบึ่งไปสู่ความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วและมั่นคง

ตอน 2 อานิสงส์ของการมีเป้าหมายที่ชัดเจน

ระหว่างปี ค.ศ. 1979 ถึง 1989 นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ทำการศึกษาพบว่า การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนส่งผลให้นักศึกษาประสบความสำเร็จด้านรายได้ โดยในปี ค.ศ. 1979 นักวิจัยได้ถามนักศึกษาที่สำเร็จ MBA กลุ่มหนึ่งว่า "คุณตั้งเป้าหมายอนาคตของคุณที่ชัดเจนโดยเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและวางแผนที่จะทำมันให้สำเร็จหรือเปล่า" ผลปรากฏดังนี้

3% ตอบว่า ได้เขียนเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการวางแผนไว้

13% ตอบว่า มีเป้าหมาย แต่ไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

84% ตอบว่า ไม่มีเป้าหมาย

จากนั้นสิบปีต่อมาคือ ในปี ค.ศ.1989 นักวิจัยได้สัมภาษณ์นักศึกษากลุ่มนั้นอีกครั้ง ผลปรากฏดังนี้ กลุ่ม 13% ที่ตอบว่ามีเป้าหมายแต่ไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรนั้นกำลังหาเงินได้โดยเฉลี่ยเป็น 2 เท่าของนักศึกษากลุ่ม 84% ที่ตอบว่าไม่มีเป้าหมาย แต่ที่น่าประหลาดใจมากที่สุดคือ กลุ่ม 3% ที่ตอบว่าได้เขียนเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการวางแผนไว้นั้น สามารถหาเงินได้โดยเฉลี่ยเป็น 10 เท่าของนักศึกษาทั้งสองกลุ่มที่เหลือ ...นี่คือ อานิสงส์ของการมีเป้าหมายที่ชัดเจน

ดังนั้นนักศึกษาที่กำหนดเกรดคาดหวังไว้ล่วงหน้า เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและมีแผนการที่จะบรรลุมันก็น่าจะประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกันกับกลุ่ม 3% ข้างต้น เพราะการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรคือ การให้พันธะสัญญาไว้กับตัวเอง

ตอน 3 การกินช้างหรือการเดินทางหนึ่งพันลี้

พูดถึงการกินช้างหรือการเดินทางหนึ่งพันลี้ สำหรับคนที่ไม่ประสบความสำเร็จอาจร้องยี้ เพราะนึกถึงการกินช้างหรือความไกลของระยะทาง แต่สำหรับคนที่ประสบความสำเร็จแล้วจะมองเป็นเรื่องปกติ เพราะมีความอดทนสูง เทคนิคการกินช้างก็คือ การกัดทีละคำ ส่วนเทคนิคการเดินทางหนึ่งพันลี้ก็คือ การเริ่มต้นด้วยก้าวแรก (ขงจื้อ)

ดังนั้น การทำแบบฝึกความพร้อมก่อนสอบให้ได้ทั้ง 30 ข้อก็เริ่มต้นเพียงข้อเดียว จากนั้นก็ทำต่อทีละหนึ่งข้อเท่านั้น คนที่ประสบความสำเร็จจะนึกถึงวิธีการแก้ไขปัญหาลดเวลา ส่วนคนที่ไม่ประสบความสำเร็จจะนึกถึงอุปสรรคเกือบตลอดเวลา

ตอน 4 อานิสงส์ของการมีทักษะ

สมมติว่านักศึกษาต้องการหาหนังสือเล่มหนึ่งในห้องสมุด แต่ไม่ทราบว่ายู่ตรงไหน นักศึกษาอาจใช้เวลาค้นหาเป็นชั่วโมงในครั้งแรก แต่ในครั้งต่อไป นักศึกษาจะใช้เวลาหาหนังสือเล่มเดิมเพียงไม่กี่นาที เปรียบเสมือนการแก้ปัญหาโจทย์เลขบางข้ออาจใช้เวลานานกว่าจะทำเสร็จ แต่เมื่อพบโจทย์เลขทำนองเดียวกันอีกในครั้งต่อไป ก็จะใช้เวลาทำเพียงไม่กี่นาทีเพราะนักศึกษามีทักษะในการแก้ปัญหาโจทย์เลขลักษณะนั้น ๆ แล้ว การแก้ปัญหาโจทย์เลขเป็นทักษะที่ฝึกฝนได้ การฝึกความพร้อมก่อนสอบจะช่วยให้ นักศึกษาเกิดทักษะและสามารถทำข้อสอบได้ทันเวลา นี่คือนิยามของอานิสงส์ของการมีทักษะ

ตอน 5 อุปสรรคของความสำเร็จ

คนส่วนใหญ่ยอมแพ้ตั้งแต่ก่อนที่จะพยายามในครั้งแรกด้วยซ้ำ เหตุผลที่เขายอมแพ้ก็เพราะกลัวอุปสรรคและความล้มเหลว ความจริงก็คือ ทุกเส้นทางสู่ความสำเร็จล้วนมีอุปสรรคและคนที่ประสบความสำเร็จมักจะล้มเหลวน้อยกว่าคนที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่คนที่ประสบความสำเร็จจะมีความพยายามมากกว่า โปรดจำว่า ไม่มีใครเกิดมา **ล้มเหลว** มีแต่ **ล้มเลิก** เสียก่อน

โจทย์เลขข้อหนึ่ง ๆ อาจมีวิธีการแก้ปัญหาได้หลายวิธี หากนักศึกษามีความพยายามที่เพียงพอแล้ว ย่อมจะหาหนทางในการแก้ปัญหาโจทย์นั้น ๆ ได้ในที่สุด คนที่ประสบความสำเร็จจะมีความคิดว่า **ทุกปัญหามีทางแก้** แต่คนที่ไม่ประสบความสำเร็จมักจะมีความคิดว่า **ทุกทางแก้มีปัญหา**

ตอน 6 การคัดวันประกันพรุ่งอย่างสร้างสรรค์

กฎ **80/20** บอกว่า 20% ของกิจกรรมจะเป็นตัวกำหนดคุณค่าของกิจกรรมอีก 80% ที่เหลืออยู่ นั่นคือ ถ้านักศึกษามีงาน 10 อย่างที่ต้องทำให้เสร็จ จะมีงานเพียง 2 อย่างที่มีค่ามากกว่างาน 8 อย่างที่เหลือรวมกัน ถ้านักศึกษาไม่สามารถทำงานทุกอย่างได้หมดก็ควร **คัดวันประกันพรุ่ง** ในงาน 8 อย่าง เรียกว่า **การคัดวันประกันพรุ่งอย่างสร้างสรรค์** และฝึกวิธีการทำงานตามหลัก **ABCDE** ต่อไปนี้

A คือ งานที่สำคัญมาก และมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อความสำเร็จ

B คือ งานที่สำคัญรองลงมา หากไม่ทำจะมีผลกระทบน้อยกว่า A

C คือ งานที่น่าทำ หากไม่ทำก็ไม่เป็นไร เช่น การอ่านหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

D คือ งานที่อาจมอบให้คนอื่นทำแทนได้ เพื่อนำเวลาไปทำงาน A

E คือ งานที่ไม่สำคัญ หากไม่ทำก็ไม่มีผลกระทบใดๆเกิดขึ้น

คนที่ประสบความสำเร็จจะทำงาน A ก่อนเสมอ หากงาน A มีหลายอย่างก็ทำทีละอย่าง โดยเลือกงานที่ใช้เวลาที่สั้นที่สุดก่อน เพื่อเป็นรางวัลและให้กำลังใจสำหรับการทำงานสำคัญที่สุด ขึ้นต่อไป **การผัดวันประกันพรุ่งงาน A คือ การล่อลวงตัวเองให้พ้นจากเส้นทางแห่งความสำเร็จ** ยกเว้นการผัดวันประกันพรุ่งอย่างสร้างสรรค์เท่านั้นจึงจะเป็นบันไดพานักศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้

ตอน 7 ความท้อแท้ที่หัดจนเป็นนิสัย

คนที่ท้อแท้นั้นเป็นนิสัยจะรู้สึกว่าคุณเองไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือพัฒนาชีวิตให้ดีกว่าเดิมได้ ไม่ว่าจะเริ่มต้นด้วยการทำอะไรก็ตาม มักจะคิดก่อนเสมอว่า ฉันทำไม่ได้ ฉันทำไม่เป็น ฉันไม่มีเวลา ฉันไม่...ฉันไม่...ฉันไม่... และจะมีเหตุผลมาสนับสนุนโรคท้อแท้ของตัวเองเสมอ เรียกว่า **ความท้อแท้ที่หัดจนเป็นนิสัย** ซึ่งมักจะเกิดกับคนที่ชอบสาปแช่งตัวเอง

วิธีเอาชนะนิสัยท้อแท้เรื่องการเรียนรู้ก็คือ ให้ตั้งเกรดคาดหวังระดับ D และวางแผนทำแบบฝึกความพร้อมก่อนสอบให้ได้อย่างน้อย 15 ข้อจาก 30 ข้อ เมื่อทำได้ระดับนี้แล้ว ต่อไปก็ตั้งเกรดคาดหวังให้สูงขึ้นและวางแผนทำแบบฝึกความพร้อมก่อนสอบให้ได้มากขึ้นตามไปด้วย นาน ๆ เข้าความท้อแท้ก็จะอ่อนกำลังลง และความมั่นใจก็จะเพิ่มขึ้นมาแทน **จนถึงคำตอบของการกินช้าง** นักศึกษาจะเดินไปสู่เป้าหมายด้วยการก้าวทีละก้าว เพิ่มทักษะทีละอย่าง และพัฒนาไปทีละขั้น

ตอน 8 ความพากเพียรคือเครื่องหมายของความสำเร็จ

ความพากเพียรเป็นสิ่งที่รับประกันได้ว่าจะนำพานักศึกษาไปสู่ความสำเร็จ แม้พรสวรรค์หรือความอัจฉริยะก็ไม่อาจสู้ความพากเพียรได้

ไมเคิล จอร์แดน นักบาสเกตบอลที่มีความสามารถคนหนึ่ง เคยกล่าวไว้ว่า **ทุกคนมีพรสวรรค์ แต่ความสามารถต้องอาศัยความพากเพียร**

จอห์น ดี ร็อกกีเฟลเลอร์ บุรุษที่ร่ำรวยที่สุดคนหนึ่งของโลก ได้เขียนไว้ว่า **ผมไม่คิดว่าจะมีคุณสมบัติอื่นใดที่สำคัญต่อความสำเร็จมากเท่ากับความสามารถที่จะเอาชนะได้แทบทุกอย่าง แม้แต่ธรรมชาติ**

ขงจื๊อ เคยกล่าวไว้เมื่อสองพันกว่าปีมาแล้วว่า ชัยชนะที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของเราไม่ใช่อยู่ที่ การไม่เคยล้ม แต่อยู่ที่การลุกขึ้นทุกครั้งที่เราล้ม

โรนัลด์ เอคิสัน ผู้ที่ล้มเหลวในการทดลองมากกว่าคนอื่น ๆ เคยกล่าวไว้ว่า เมื่อผมตัดสินใจ เต็มร้อยว่าผลลัพธ์นั้นควรค่าต่อการไขว่คว้า ผมจะมุ่งไปหามันและทำการทดลองครั้งแล้วครั้งเล่า จนกว่าจะประสบความสำเร็จ

ดังนั้น คุณสมบัติเดียวที่รับประกันความสำเร็จทั้งในเรื่องการเรียน และการทำงานของ นักศึกษาก็คือ ความพากเพียรหรือความตั้งใจที่จะเกาะติดอยู่กับเป้าหมายอย่างเด็ดเดี่ยว

ตอน 9 การลงทุนเวลาเพื่อเกรด A

การได้เกรด A ต้องลงทุนด้วยเวลา โดยเกรด A มาจากการทำข้อสอบให้ได้ อย่างน้อย 27 ข้อ จาก 30 ข้อ ข้อหนึ่งๆ หากนักศึกษามีทักษะแล้วจะใช้เวลาทำ 2 - 3 นาที แต่ถ้าขาดทักษะ แล้วก็ต้องใช้เวลาทำข้อละ 10 - 30 นาที ดังนั้น 30 ข้อก็ใช้เวลา 5 - 15 ชั่วโมง หากมีเวลาฝึก วันละ 1 ชั่วโมงก็ใช้เวลา 5 - 15 วัน และหากมีเวลาฝึกวันละ 2 ชั่วโมงก็ใช้เวลา 3 - 7 วัน และเวลาที่ใช้ในการฝึกยังขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้เดิมของนักศึกษาแต่ละคนด้วย สำหรับการลงทุนเพื่อเกรด B, C, D ก็ใช้แนวทางเดียวกันนี้ สำหรับเกรด F ไม่ต้องลงทุนด้วยเวลาเลย

ดังนั้น การรู้เวลาในการลงทุนจะประกันให้นักศึกษาต้องเตรียมตัวทั้งร่างกายและจิตใจ โปรดจำว่า เกรด A ไม่ได้ได้มาโดยบังเอิญแบบถูกลucky แต่ได้มาจากความพากเพียรของตัวนักศึกษาเอง

ตอน 10 การพัฒนาชีวิต

 **Keep Open Mind to Learn** ฟ้ามิได้แบ่ง ยอดคน กับ คนธรรมดา ออกจากกัน ยอดคนจะปรากฏขึ้นเสมอ แต่นั่นมิใช่เพราะ ฟ้ากำหนด การที่ยอดคน ปรากฏขึ้นมาได้เพราะเขาผ่านการ ฝึกฝน และ เรียนรู้ ที่จะเป็้นยอดคน

 **อัจฉริยะ** ไม่ใช่สัตว์ประหลาดที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เป็น สิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมา ไม่มีใครเก่งมาตั้งแต่กำเนิด แต่ต้องได้รับการฝึกฝน เฉกเช่น ม้าดีต้องมีคนขี่มาฝึกฝน และนักกีฬาที่ดีต้องมีโค้ชที่ดีมาฝึกฝน

 **Don't Look Down Yourself** ไม่สำคัญว่าในอดีตเราเป็นใคร สำคัญที่ว่าวันนี้เราต้องการเป็นใคร จงเคารพนับถือในความสามารถของตัวเอง ยกย่อง และให้เกียรติตัวเอง สมองของคนเราเหมือนพื้นดินที่ว่างเปล่า เมื่อเราปลูกอะไรลงไปเราก็จะได้ผลเป็นอย่างนั้น จงปลูกฝังแต่สิ่งดีๆ ลงไปในสมอง คำพูดใดๆ ที่เราเคยได้ยินซ้ำ ๆ ซากๆ เกิน 37 ครั้ง มันจะกลายเป็น อุปนิสัยของเราทันที ดังนั้น จงปลูกฝังแต่สิ่งดีๆ ลงไปในสมองของเราจนเป็นนิสัย

 สิ่งที่น่ากลัวที่สุดในโลกคือ สิ่งแวดล้อม ที่เป็นพิษ อย่าปล่อยให้ความคิด หรือคำพูดของใครบางคนมาตัดสินชีวิตของเรา ในโลกนี้ไม่มีใครมีอิทธิพลกับตัวเรานอกจากตัวเราเอง ชีวิตไม่ใช่เกมกีฬา ไม่มีเวลาพักครึ่ง ไม่มีการขอเวลานอก และที่สำคัญคือ เป็นกีฬาที่เปลี่ยนตัวผู้เล่นไม่ได้ โปรดจำว่า ไม่มีใครเกิดมา ล้มเหลว มีแต่ ล้มเลิก เท่านั้น

 เพียงนักศึกษาคิดว่าตัวเองทำได้ นักศึกษาก็ทำได้ตั้งแต่คิดแล้ว แต่หากนักศึกษาคิดว่าตัวเองทำไม่ได้ นักศึกษาก็ทำไม่ได้ตั้งแต่ที่คิด สิ่งที่เลวร้ายที่สุดของมนุษย์คือ การตอกย้ำตัวเองว่าทำไม่ได้ แม้แต่ คิด ยังไม่กล้าที่จะคิด แล้วชีวิตจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร? จงกล้าที่จะเผชิญความล้มเหลว เพราะความล้มเหลวคือ ครู ที่ทดสอบความสำเร็จของเรา

 **มนุษย์** คือจุดศูนย์กลางของเส้นรอบวงที่ไม่มีขีดจำกัด ทำไม่เป็นมนุษย์เหมือนกันจึงประสบความสำเร็จไม่เท่ากัน นั่นเป็นเพราะมนุษย์แต่ละคนได้รับโอกาส ทางความคิดที่แตกต่างกัน คนที่สำเร็จ มองปัญหาเป็นโอกาส แต่คนที่ล้มเหลวมองโอกาสเป็นปัญหา คนสำเร็จจะปรับตัวเองไปหาโลกภายนอก แต่คนล้มเหลวจะรอ ให้โลกภายนอกปรับตัวเข้าหาตัวเอง

✚ **ความรู้** เป็นเพียง **พลังอำนาจแฝง** ชนิดหนึ่ง **ความรู้**จะกลายเป็น**พลังอำนาจ**ที่ยิ่งใหญ่ได้ก็ต่อเมื่อมันถูกนำไปใช้อย่างชาญฉลาดเท่านั้น

✚ ฟังแต่ไม่ได้ยิน ได้ยินแต่ไม่เข้าใจ เข้าใจแต่ไม่ลึกซึ้ง ลึกซึ้งแต่ไม่แตกฉาน
แตกฉานแต่นำไปใช้ไม่เป็น **จงนำศักยภาพและอัจฉริยภาพที่ซ่อนเร้นในตัว**
นักศึกษาออกมาใช้อย่างชาญฉลาด

ตอนจบ คนที่ประสบความสำเร็จเป็นระดับผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรต่าง ๆ ในโลกนี้ กว่า 85% ล้วนแล้วแต่มีใจคนเก่ง แต่เป็น **คนดี** ทั้งสิ้น คนเก่งมักจะมี **อัตตา** จะไม่ยอมปรับตัวเข้าหาโลก ไม่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ยอมรับการพัฒนาความรู้และสิ่งใหม่ๆ **ปกครองคนไม่ได้** คนเก่งอาจใช้เวลาไม่กี่ปีก็สอนให้เก่งได้ แต่ **ความดี** ต้องใช้เวลาสอนกัน **ชั่วชีวิต** คนเก่งมักจะขาดความจงรักภักดี ไม่มีความกตัญญูรู้คุณ มหาวิทยาลัยกรุงเทพเน้นทั้ง **ความรู้** และ **ความดี** ควบคู่กันไป จึงใช้คำขวัญว่า **ความรู้คู่ความดี** ขอให้นักศึกษาตระหนักถึงคำขวัญนี้ และจงนำไปใช้ประกอบการดำเนินชีวิตต่อไป

ใบความรู้ที่ 6

เรื่อง ภาวะผู้นำเต็มพิสัย

ภาวะผู้นำเต็มพิสัยเกิดจากการนำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาสังเคราะห์จัดรูปแบบใหม่ ให้เป็นระบบ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งสามารถมีอิทธิพลต่อสมาชิกคนอื่นในกลุ่มเพื่อ ปฏิบัติกิจกรรมหรือภารกิจในบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กร

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้โดยมีผู้นำ เป็นผู้สร้าง วิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต แล้วจูงใจคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้ เข้าใจวิสัยทัศน์ จนเกิดแรงคล้อยตามที่จะเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น

คนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลัง และความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัจย์ซื่อมีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ ความ เชื่อมั่น ในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีข้อประกำว่า คุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป แม้กระทั่งกระบวนการที่ผู้นำใช้ ในการทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธา มีความผูกพันเกิดขึ้นได้นั้น ก็ยังเป็นเรื่องที่ไม่สามารถ อธิบายได้อย่างชัดเจน แต่ก็มีแนวโน้มพอที่เชื่อได้ว่า ความรู้สึกผูกพันของผู้ตามจะเพิ่มขึ้นถ้าผู้นำ สามารถทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน สามารถเข้าใจง่ายจนผู้ตามเกิดความมั่นใจว่าทำได้สำเร็จจริง ผู้นำที่ริเริ่มกลยุทธ์ใหม่ๆ ย่อมมีความเสี่ยงต่อมากขึ้น แต่เมื่อกลยุทธ์เหล่านั้นประสบความสำเร็จก็ ยิ่งเพิ่มความเสนาหาแก่ผู้นำมากไปด้วย

ในปี ค.ศ.1974 Stogdill (1974: 23) ได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการภาวะผู้นำพอ สรุปได้ว่า “บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลและความต้องการของสถานการณ์ในขณะใดขณะหนึ่ง เป็นสิ่งที่สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น เขาเชื่อว่าภาวะผู้นำมีอยู่ในตัวคนอยู่ก่อนแล้ว ไม่จำเป็นต้องสร้าง ขึ้นใหม่ แต่ภาวะผู้นำจะปรากฏขึ้นตามสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ที่อุบัติขึ้น

ปี ค.ศ. 1978 Burns (1978: 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่า การแลกเปลี่ยนสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับคนใดคนหนึ่ง ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหมายถึง แนวความคิดที่มีพลังและมีความซับซ้อนมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีโน้ตทัศน์ใหม่ ของภาวะผู้นำนี้จะปรากฏก็ต่อเมื่อ ใครคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกสนับสนุนให้เป็นผู้นำ โดยผู้ตามและผู้นำซึ่งเขาเหล่านั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีการตั้งใจและคุณธรรมสูงกว่าผู้อื่น ความสำคัญของผู้นำนั้นจะต้องมีศรัทธาบารมี (charismatic) ที่มีคุณภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์

ปี ค.ศ. 1985 Bass (1985: 60) ได้ทำการขยายแนวคิดของเบอร์น โดยเสนอว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมี (charismatic leadership) ซึ่งต้องสร้างวิสัยทัศน์ และการคลั่งใคล้ใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์นั้น
2. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration) ซึ่งเป็นการ เน้นให้ผู้นำพัฒนาผู้ตามด้วย
3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตาม ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการค้นหาปัญหาและแก้ไขปัญหา

แบส และเบอร์น กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้คล้ายกันคือ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพล ต่อความคิดของผู้ตาม โดยเฉพาะบุคลิกภาพที่ต้องมีเสน่ห์หาบารมี และเป้าหมายของงานเป็นจุดยืนที่สำคัญของผู้นำ

สิ่งสำคัญของผู้นำนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้สอนงาน น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ และสร้างพลังให้แก่ผู้ตามได้ ซึ่ง สิ่งเหล่านี้คล บันดาลใจให้ผู้ตามมีความพยายามพิเศษ สามารถนำตัวเองและมีความมุ่งมั่นอันแรงกล้าที่จะไปสู่ เป้าหมายของกลุ่ม ของผู้นำและขององค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เชื่อว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม ผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน พฤติกรรมที่สะท้อนออกมาในแบบของผู้นำ จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำในแต่ละสถานการณ์ องค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลาย ทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของ ฟิเดลอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงาน เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเชื่อว่าจะมีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงานจะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลความสำเร็จที่เกิดขึ้น

กลุ่มทฤษฎีล่าสุด ซึ่งมีหลักการเน้นคุณสมบัติพิเศษเชิงวิบุรุษหรือลักษณะเชิงความเสน่ห์ (charisma) ของผู้นำโดยเรียกรวมกันว่า “ทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่เชิงเสน่ห์” (neocharismatic theories) ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ ผู้นำโดยเสน่ห์ (charismatic leaders) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความสามารถด้านวาทะการในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามเลื่อมใสศรัทธา เป็นผู้ที่เปี่ยมแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและรู้จักสร้างบริบท ที่เหมาะสมในการทำให้อัตลักษณ์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันทั้งต่อตัวผู้นำ และต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ

ประเภทของผู้นำโดยเสน่ห์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำโดยเสน่ห์เพื่อสังคม (socialized charismatic leader) เป็นผู้นำที่มุ่งใช้อำนาจหรือละเว้นการใช้อำนาจเพื่อวัตถุประสงค์ที่ก่อประโยชน์ต่อผู้อื่นเป็นสำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำจะพยายามแสวงหาความผสมกลมกลืนที่ดีระหว่างตนเองกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จุดเด่นของผู้นำประเภทนี้ก็คือ นอกจากการกำหนดเป้าหมาย และการดำเนินการให้บรรลุ

เป้าหมายโดยคำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกกลุ่มแล้ว ยังมุ่งกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ให้เกิดขึ้นต่อตัวผู้ตามอีกด้วย ซึ่งจะพบเห็นได้จากพฤติกรรมของผู้ตามที่อยู่ใต้การนำของผู้นำแบบนี้ก็คือ ผู้ตามมีความเป็นอิสระ (autonomous) ได้รับการมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ (empowered) และแสดงออกด้วยความรับผิดชอบสูง (responsible)

2. ผู้นำโดยเสน่ห์เพื่อตนเอง (personalized charismatic leader) ผู้นำแบบนี้ มุ่งใช้อำนาจหรือละเว้นการใช้อำนาจเมื่อมองเห็นว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์แต่ตนเองได้มากที่สุด ด้วยการใช้ปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของตน โดยจะให้การเอาใจใส่สนับสนุนต่อกลุ่มหรือลูกน้องที่ช่วยให้เขาบรรลุเป้าหมายของตนเอง พฤติกรรมของผู้ตามภายใต้การนำของผู้นำแบบนี้ ก็คือให้การเชื่อฟังและปฏิบัติตามผู้นำ ขอมอบอยู่ในโอวาทและกรอบที่ผู้นำกำหนดและมีทัศนคติในการพึ่งพาผู้อื่นสูง

3. ผู้นำโดยเสน่ห์ของสำนักงาน (office-holder charismatic leader) ผู้นำแบบนี้มีคุณสมบัติของความเสน่ห์ (charismatic charistic) ที่มีใช้เป็นคุณสมบัติที่แท้จริงของตนเอง แต่เป็นคุณสมบัติที่ติดกับสำนักงานหรือตำแหน่งที่ผู้นั้นครองอยู่เป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงมักได้รับการยอมรับการยกย่องเพราะเหตุที่เขาได้รับตำแหน่งสูงสุดขององค์การที่มีชื่อเสียง (ทั้งที่บุคคลนั้นอาจมีความสามารถไม่ถึงก็ได้) แต่เพราะการมีชื่อเสียงเกียรติคุณและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การนั้น จึงทำให้ผู้มาเป็นหัวหน้าพลอยได้รับอานิสงส์จากองค์การคือได้รับความรู้สึกที่ดีขององค์การนั้น ด้วยเหตุนี้ถ้าหากผู้นำไม่สามารถสร้างความเสน่ห์ที่เป็นเฉพาะของตนได้เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ดำรงตำแหน่ง (เช่น การแสดงความสามารถด้านการทำคุณงามความดี มีศีลธรรม เป็นแบบอย่าง การเสียสละและมุ่งประโยชน์ของส่วนรวม เป็นต้น) ได้แล้ว เมื่อถึงวาระที่ผู้นั้นจะต้องพ้นจากตำแหน่งออกไป ความมีเสน่ห์ของผู้นำก็จะลบเลือนหายไปพร้อมกับตำแหน่งนั้นอย่างรวดเร็ว กล่าวโดยสรุป ความมีเสน่ห์ของผู้นำที่ดำรงตำแหน่งของสำนักงานจึงเป็นเพียงผลพลอยได้ (by-product) ที่เกิดจากการมีตำแหน่งที่สำคัญนั้น

4. ผู้นำโดยเสน่ห์ส่วนบุคคล (personal charismatic leader) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับผู้นำในข้อ 3 กล่าวคือ เป็นผู้นำที่มีความต้องการเชิงจิตวิทยาอยู่ในระดับสูง (High esteem) จึงมีพฤติกรรมของผู้ที่มีคุณงามความดี มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถและทำงานด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์สุขของผู้อื่นและสังคม คุณลักษณะเหล่านี้ของผู้นำมีอิทธิพลต่อ

ผู้ตามก่อให้เกิดความเคารพ เลื่อมใสศรัทธาเชื่อมั่นในผู้นำจึงเกิดความสนใจขึ้นได้ โดยตรงต่อตัวผู้นำ ทั้งที่ไม่ว่าเขาจะมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงหรือต่ำก็ตาม ตลอดจนแม้เขาจะพ้นจากตำแหน่งไปแล้วก็ตาม แต่ลูกน้อง และคนอื่นก็ยังคงให้ความเคารพนับถือเหมือนเดิม ตัวอย่างของผู้นำที่ได้รับการกล่าวขานมากคนหนึ่งในทศวรรษนี้ เช่น นายพลอเมริกันผิวดำ ชื่อ นายพลคลิน เพาเวลล์ ผู้นำที่โด่งดังในสงครามอ่าวเปอร์เซียที่อิรักยึดครองคูเวต ปี พ.ศ.2535 เมื่อเขาพ้นจากตำแหน่งราชการ ในกองทัพไปแล้ว ชาวอเมริกันก็ยังให้การชื่นชมยกย่อง มีบริษัทองค์กรใหญ่ ๆ ถึงกับแย่งตัวขอให้ไปเป็นประธานบริษัทมากมาย และพรรคการเมืองอยากได้ตัวลงสมัครตำแหน่งรองประธานาธิบดีของสหรัฐในช่วงเวลานั้น เป็นต้น

5. ผู้นำโดยเสน่ห์โดยพระผู้เป็นเจ้า (dicing charismatic leader) ผู้นำโดยเสน่ห์ประเภทนี้สืบทอดมาจากความเชื่ออันยาวนานทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของมนุษยชาติที่เชื่อว่า ผู้นำคือพระผู้เป็นเจ้ามาเกิด จึงต้องให้การเคารพนับถือ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่เป็นประมุขทางศาสนาต่าง ๆ พระจักรพรรดิ หรือฮ่องเต้ที่เป็นประมุขของประเทศ เป็นต้น การเป็นผู้นำโดยเสน่ห์ของผู้ตามแบบนี้จึงสอดคล้องกับคำนิยามของ Weber (1947) ที่ให้ความหมายผู้นำโดยเสน่ห์ว่าเป็นบุคคลที่มีอำนาจแฝงอันเร้นลับ มีบุคลิกทางกายที่โดดเด่นสง่างามเป็นที่ดึงดูดใจต่อผู้ที่พบเห็น และบุคคลเช่นว่านี้มักจะเกิดขึ้นในภาวะที่สังคมเกิดวิกฤต ประชาชนต้องการหาผู้นำให้มาช่วยแก้ไขปัญหานำพาให้รอดพ้นจากภาวะวิกฤตนั้นได้

ผู้นำโดยเสน่ห์มีอิทธิพลต่อกระบวนการและพฤติกรรมของผู้ตาม ดังนี้

1. การลอกเลียนแบบบุคคล (personal identification) ผู้ตามบางคนอาจลอกเลียนแบบผู้นำโดยเสน่ห์ของตน โดยเฉพาะเมื่อผู้ตามเกิดความประทับใจในพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการทำงาน การแสดงอุทิศตนของผู้นำ ความกล้าหาญ และความโดดเด่นในการตัดสินใจและการใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบที่แตกต่างจากเดิมทำให้งานสำคัญสำเร็จ ความประทับใจจากพฤติกรรมเหล่านี้มีผลสูงต่อพฤติกรรมของผู้ตาม โดยเฉพาะผู้ตามที่มีการยอมรับนับถือตนเองต่ำ (low-self-esteem) มีความเป็นตัวเองค่อนข้างน้อยและมีความต้องการพึ่งพาผู้อื่นที่มีอำนาจสูงอยู่แล้ว ยิงจะลอกเลียนแบบบุคลิกภาพพฤติกรรมและอาจรวมถึงความเชื่อของผู้นำที่ตนชื่นชอบได้โดยง่ายยิ่งขึ้น

2. การลอกเลียนแบบทางสังคม (social identification) การลอกเลียนแบบทางสังคมของผู้ตามนั้น มีความสำคัญยิ่งกว่าการลอกเลียนแบบส่วนบุคคล กล่าวคือ การลอกเลียนแบบทางสังคมนั้นเกี่ยวข้องกับการที่ผู้ตามยอมรับตนเองว่าเป็นสมาชิก คนหนึ่งของกลุ่มหรือขององค์การ บุคคลใดก็ตามที่สามารถทำตนให้เหมือนกับกลุ่มได้ ก็จะเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและยอมรับว่าการได้เป็นสมาชิกภาพของตนนั้นมีความสำคัญจึงต้องทำตนให้เข้ากับเอกลักษณ์ทางสังคมของกลุ่มจะคอยสังเกตว่าตนเองควรปรับบทบาทในงาน การใช้ความพยายามต่องานอย่างไร จะสอดคล้องต่อภาพรวมของงานกลุ่ม การมีความรู้สึกเช่นนี้ของผู้ตามเกิดความผูกพันต่อกลุ่มด้วยเอกลักษณ์ทางสังคมร่วมกันอย่างเข้มแข็งมากขึ้น ก็จะช่วยเหลือหาลอมผู้ตามเหล่านี้ให้หันมายึดความต้องการของกลุ่มเหนือความต้องการส่วนตัวด้วยความเต็มใจนำไปสู่การเสียสละส่วนตน (self-sacrifices) เพื่อเห็นแก่กลุ่มแทน นอกจากนี้กระบวนการลอกเลียนแบบทางสังคมดังกล่าว จะช่วยเสริมความแข็งแกร่งร่วมกันในด้านค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติทางพฤติกรรมระหว่างสมาชิกของกลุ่มให้มั่นคงอีกด้วย ผู้นำโดยเสน่หาสามารถเพิ่มกระบวนการลอกเลียนแบบทางสังคมของกลุ่มให้สูงขึ้น ด้วยการเข้าไปรวมเป็นคนหนึ่งที่มีค่านิยมและเอกลักษณ์ของกลุ่มร่วมกับผู้ตาม และใช้การย้ำให้สมาชิกกลุ่มเห็นความสำคัญของพันธกิจเชิงอุดมการณ์และสร้างเสริมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของกลุ่มในการทำงานไปสู่เป้าหมายนั้น ผู้นำควรสนับสนุนให้กลุ่มหาสัญลักษณ์ที่บ่งบอกเอกลักษณ์ของกลุ่มที่ต่างจากกลุ่มอื่น เช่น ชื่อกลุ่ม ธง เครื่องหมาย และเครื่องหมายเฉพาะกลุ่ม อาจช่วยกันหาคำขวัญของกลุ่ม เพลง เป็นต้น ผู้นำควรเข้าร่วมกิจกรรมการประชุมของกลุ่มเพื่อสร้างความเหนียวแน่นของกลุ่ม มีการเล่าความสำเร็จในอดีต การชื่นชมผลงานของสมาชิก รวมทั้งแนวคิด ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของกลุ่มอยู่ตลอดเวลา

3. กระบวนการสร้างค่านิยมหรือเพิ่มคุณค่าภายใน (internalization) กระบวนการสร้างค่านิยมภายในเป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งในการใช้อิทธิพลของภาวะผู้นำ หากผู้นำต้องการสร้างค่านิยมใหม่แก่ผู้ตาม ให้เกิดผลสำเร็จผู้นำต้องทำให้ค่านิยมใหม่นี้สอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับค่านิยมความเชื่อภายในตัวของผู้ตาม ด้วยเหตุนี้วิสัยทัศน์เชิงอุดมคติเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงานที่ผู้นำต้องการนั้นถ้าสามารถสะท้อนค่านิยมของ ผู้ตามได้แล้ว ก็เท่ากับว่าการปฏิบัติงานของผู้ตามก็คือ การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามของค่านิยม และเอกลักษณ์ทางสังคมของผู้ตามนั่นเอง นอกจากนี้ ผู้นำโดยเสน่หาจะเน้นใช้สัญลักษณ์เป็นเครื่องสะท้อนลักษณะพื้นฐานของงานให้เป็นจุดเด่น ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้นำใช้ในการสร้างความหมาย ความมีคุณค่าสูงส่ง ความมีเกียรติ ความถูกต้องทางศีลธรรม ให้แก่งานมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้เมื่อผู้ตามได้ทำงานดังกล่าว ก็จะเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และเป็นผู้ยึดมั่นต่อศีลธรรม ความรู้สึกเช่นนี้จึงมีความสำคัญในขณะที่ทำงานนั้น

ในฐานะเป็นรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายใน ที่ผู้ตามได้รับนอกเหนือจากการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ตามปกติ ผู้ตามจึงได้รับการกระตุ้นให้ไปสู่อุดมการณ์ของวัตถุประสงค์พร้อมกับได้รับแรงจูงใจที่ตนต้องการอยู่แล้วอีกด้วย นั่นคือ ได้รับการตอบสนองความต้องการแสดงออกค่านิยมภายในตน (self-expression) และเพิ่มความรู้สึกมีคุณค่าในตน (self-worth) ซึ่งมีคุณค่าสูงกว่าการตอบสนองความต้องการจากภายนอก เช่น ผลตอบแทนด้วยการเพิ่มค่าจ้างหรือเงินเดือน เป็นต้น เพราะเกิดความผูกพันในงานขึ้น อย่างถาวร โดยเฉพาะถ้าผู้ตามมองเห็นชัดเจนว่าบทบาทในงานของตนนั้นคือสิ่งเดียวกันกับความเชื่อภายในของตนและมีคุณค่าสูงต่อส่วนรวม

4. ความเชื่อในความสามารถของตนเอง (self-efficacy) ผู้นำโดยเสน่หาเป็นผู้ที่ช่วยเพิ่มความเชื่อในความสามารถตนเองลูกน้องยิ่งขึ้น ความเชื่อในความสามารถตนเองของบุคคลเป็นความเชื่อที่ว่าตนเองมีศักยภาพและความสามารถ เพียงพอที่จะทำงานยากให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ คนที่มีความเชื่อในความสามารถตนเองสูงนั้น ย่อมเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น และอดทนที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้มากขึ้น ผู้นำโดยเสน่หาสามารถช่วยเสริมสร้างการยอมรับนับถือในตนเอง (self-esteem) และความเชื่อในความสามารถของตนเอง (self-efficacy) ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามได้ด้วยการสื่อสารให้ทราบถึงความคาดหวังสูงต่องานของผู้ตาม พร้อมทั้งแสดงความมั่นใจในตัวผู้ตามว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ

5. เงื่อนไขเสริมอื่น ๆ (facilitating conditions) ผลของแรงจูงใจจากผู้นำโดยเสน่หาจะมีโอกาสเกิดผลได้มากขึ้นถ้าวิสัยทัศน์ของผู้ตามสอดคล้องกับค่านิยมและเอกลักษณ์ของผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership theory) มีมุมมองต่อผู้นำที่กว้างกว่าการเป็นผู้นำโดยเสน่หา ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมุ่งการกระทำต่าง ๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ ๆ และการสร้างควมมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์กร โดยพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำแบบนี้ได้แก่ การมีความเสน่หา (charisma) หรือความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นรายบุคคล การสร้างแรงคลใจแก่ ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงแตกต่างกับทฤษฎี ภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนโดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงมีแนวโน้มด้านความมีประสิทธิภาพสูงและเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความสามารถ “ครองงาน” ของตนเพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกระหนักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าการกระทำของตนเป็นสิ่งที่สมควรแก่ การเอาเยี่ยงอย่างและเป็นสิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำ ด้วยเหตุนี้ผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถเป็นตัวอย่าง (role modeling) ที่ดีแก่ผู้อื่น และสิ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือ ความสามารถด้านเทคนิคในงานที่ทำและทักษะด้านการบริหารจัดการ ในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี (good manager)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่า **การมุ่งความสัมพัทธ์เป็นรายคน (individualized consideration)** ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ ความมีประสิทธิภาพขององค์กรและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถูกเรียกว่าเป็น “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (ethical leadership)” อีกแง่มุมหนึ่งด้วย

กล่าวคือแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเต็มพิสัยนั้นต้องใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลงสภาพผสมผสานเข้าด้วยกัน ซึ่งผู้นำจะต้องขับเคลื่อน ผู้ตามให้เกิด เจตคติที่เห็นประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรและสังคมเหนือกว่าการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว โดยการสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ผู้ตาม

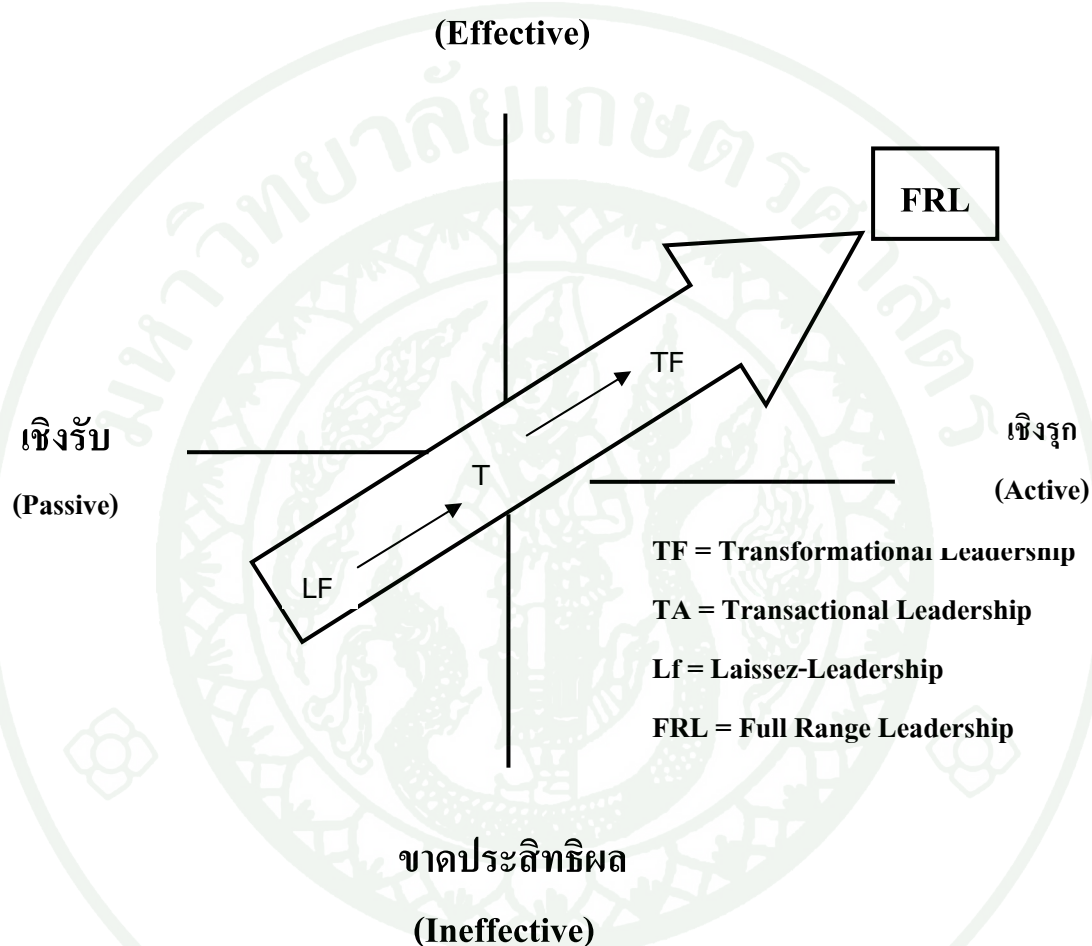
ภาวะผู้นำเต็มพิสัยนี้เหมาะสมกับบริบทของสภาพการณ์ของโลกที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง การศึกษาภาวะผู้นำนั้น ถ้าจะให้กว้างและลึกพอ จะต้องมองภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ (system) ไม่ใช่เป็นตัวบุคคล (person) หรือกระบวนการ (process) ภาวะผู้นำสมบูรณ์แบบเป็นการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ที่มีพิสัยต่ำ ผ่านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งมีพิสัยกลาง ไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพซึ่งมีพิสัยสูง เพื่อมุ่งสู่ภาวะผู้นำเต็มพิสัยนั่นเอง

ทีมนักวิชาการจากสำนักงานพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ (office of professional and orgaizational development) แห่งมหาวิทยาลัยเนบรัสกา ลินคอน (University of Nbraska-lincoln) เสนอว่า “ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ เพราะว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง

นั้นบริหารงานเพื่อรักษาสภาพเดิมเท่านั้น ผู้ตามมักทำเพื่อประโยชน์ ส่วนตนเพื่อให้ได้รับรางวัล พวกเขาจึงหลีกเลี่ยงความเสี่ยง แทนการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งแนวความคิดนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดของเบสและอะโวลีโอ ซึ่งกล่าวว่า “ภาวะผู้นำแบบเต็มพิสัย นั้นจะต้องนำเอาภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาเชื่อมต่อกันและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งแสดงให้เห็นได้จากภาพดังนี้



ประสิทธิผล



ภาพแสดงกรอบความคิดของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย

จากภาพจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย นั้นเป็นการแยกแยะ ให้เห็นถึง ผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ขาดประสิทธิผล โดยผ่านแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

Avolio (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบมาผสมผสานต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ คือ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบสภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (non-transactional leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจถือเป็นขั้นสุดท้ายต่ำสุดของภาวะผู้นำหรือเรียกว่าเป็นผู้นำแบบ เสรีนิยม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- หาดำเนินการเมื่อต้องการพบตัว
- หลีกเลี่ยงการเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่สำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้น
- ชอบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ
- ประวิงเวลาในการตอบสนองต่อปัญหาที่เร่งด่วน
- ไม่ใส่ใจการร้องขอให้ช่วยเหลือ
- หลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญห จนทำให้ปัญหาเรื้อรัง
- ไม่ใส่ใจกับการปฏิบัติงานของผู้ตาม
- ไม่สนใจว่าใครจะทำอะไรหรือไม่ทำอะไร

จากพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบตามสบายข้างต้นนี้ นักวิชาการบางท่านเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมไม่ใช่ภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้ไม่น่าจะได้ชื่อว่าผู้นำ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มีองค์ประกอบดังนี้

2.1 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (management-by exception passive)

การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาก่อนกว่าปัญหานั้นจะรุนแรงจริง ๆ
- เป็นผู้ที่รอให้เกิดความผิดพลาดขึ้นก่อนจึงจะเข้าไปแก้ไข
- เป็นผู้ที่ถือคติว่า ถ้าไม่มีความเสียหายเกิดขึ้นก็ยังไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข

- เป็นผู้ที่ล้มเหลวในการแก้ปัญหาจนทำให้ปัญหานั้นรุนแรงขึ้น

2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (management-by-exception active)

การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- เน้นใส่ใจกับการละเมิดกฎระเบียบ ความผิดพลาด ข้อยกเว้น

ความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ตาม

- เป็นผู้ที่เอาใจใส่อย่างมากในการจัดการกับปัญหาความผิดพลาด

การร้องทุกข์และความล้มเหลวของหน่วยงาน

- เป็นผู้ที่ยึดติดตามความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมด

- เป็นผู้ที่ยืนยันให้ผู้ตามสนใจความล้มเหลว เพื่อแก้ไขปรับปรุงไปสู่มาตรฐาน ฯลฯ

2.3 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)

การให้รางวัลตามสถานการณ์ มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- เป็นผู้ที่ยกย่องช่วยเหลือผู้ตาม เมื่อผู้ตามมีความพยายามในการปฏิบัติงาน

- เป็นผู้ที่ชอบพูดตรงไปตรงมาว่าใครควรรับผิดชอบต่อเป้าหมายใด

- เป็นผู้ที่ไม่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ถ้าผู้ตามทำตามที่คุณคาดหวังได้สำเร็จแล้ว
จะได้อะไรเป็นสิ่งตอบแทน

- เป็นผู้ที่ไม่แสดงความพอใจเมื่อผู้ตามประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง ฯลฯ

3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)

3.1 การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration)

การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- เป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสอนและแนะนำการทำงานให้แก่ผู้ตาม
- เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณให้ความสำคัญเขา มากกว่าการเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น
- เป็นผู้ที่เข้าใจว่า ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน
- เป็นผู้ที่ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาจุดแข็งของตนเอง
- เป็นผู้ที่ให้การเอาใจใส่และส่งเสริมพัฒนาตนเองของผู้ตาม
- เป็นผู้ฟังที่ดี
- เป็นผู้ที่สนใจเจตนาารมณ์ที่ดีของผู้ตาม ฯลฯ

3.2 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา intellectual stimulation

การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- เป็นผู้ที่คอยตรวจสอบข้อมูลสำคัญ ว่าอะไรมีความเหมาะสม
- เป็นผู้ที่แสวงหาแนวความคิดหรือมุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ตาม
- เป็นผู้ที่มุมมองหลากหลายในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

- เป็นผู้ที่แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการแสวงหาหนทางการทำงานที่มอบหมายให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย

- เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ตามไม่ยึดติดอยู่กับวิธีการทำงานแบบดั้งเดิม

- เป็นผู้ที่ส่งเสริมให้ผู้ตามคิดใหม่ ทำใหม่

- เป็นผู้ที่ชอบสื่อสารกับผู้ตามในลักษณะ ถ้า...แล้ว จะเกิดอะไรขึ้น

ฯลฯ

3.3 การคลับันดาลใจ (inspirational motivation)

การคลับันดาลใจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- เป็นผู้ที่ชอบพูดถึงอนาคตในแง่ดี

- เป็นผู้ที่มีมุ่งมั่นกระตือรือร้นในการพูดถึงความสำเร็จที่ต้องการ

- เป็นผู้ที่ชอบแสดงวิสัยทัศน์และภาพอนาคตที่ชัดเจน

- เป็นผู้ที่แสดงความเชื่อมั่นว่าจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

- เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน ในการทำงาน ฯลฯ

3.4 พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence behavior)

พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาร์มี มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

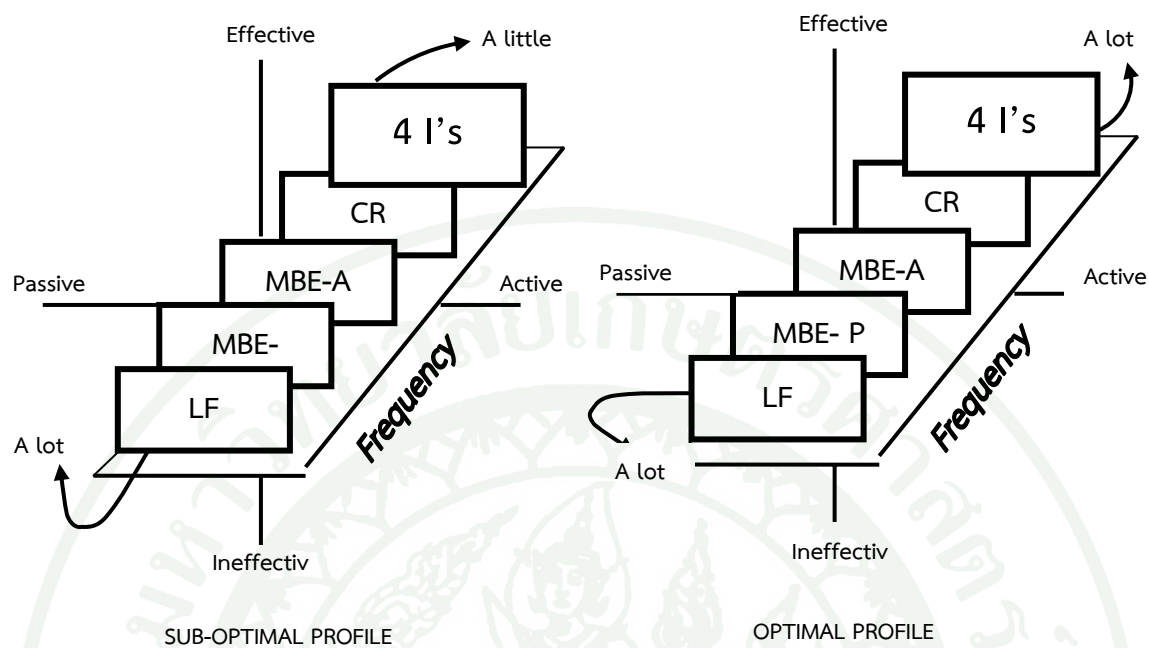
- เป็นผู้ที่ชอบพูดเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญ
- เป็นผู้ที่ชี้แจงความสำคัญของการมีสำนึกที่เข้มแข็งในเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
- เป็นผู้ที่คำนึงถึงผลด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ
- เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการมีจิตสำนึกในพันธกิจร่วมกัน ฯลฯ

3.5 คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มี (idealized influence attribute)

คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มี มีพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

- เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
- เป็นผู้ที่ผู้ตามยอมรับนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ
- เป็นผู้มีพลังอำนาจ แสดงความเชื่อมั่นในตนเอง
- เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อเข้าไปเกี่ยวข้อง
- เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามเชื่อว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ ฯลฯ

Avolio (1999: 53) ได้นำเสนอภาพเปรียบเทียบแสดงให้เห็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ขาดประสิทธิผล ซึ่งแสดงให้เห็นในภาพดังนี้



ภาพแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและขาดประสิทธิผลของอะโวลีโอ

ใบความรู้ที่ 7

เรื่อง การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง คือ การพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน

แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนเอง

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่มีคุณค่าอยู่ในตัวเอง ทำให้สามารถฝึกหัดและพัฒนาตนได้ในเกือบทุกเรื่อง
2. ไม่มีบุคคลใดที่มีความสมบูรณ์พร้อมทุกด้าน จนไม่จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดๆ อีก
3. แม้บุคคลจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีที่สุด แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ในบางเรื่อง ยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการพัฒนาตน การควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเอง มีความสำคัญเท่ากับการควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก
4. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลมีความคิด ติดยึด ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการกระทำ จึงไม่ยอมสร้างนิสัยใหม่ หรือฝึกทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อตนเอง
5. การปรับปรุงและพัฒนาตนเองสามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่องเกี่ยวกับตนเอง

ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองมีความสำคัญดังนี้

ความสำคัญต่อตนเอง

1. เป็นการเตรียมตนให้พร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลายได้ด้วยความรู้สึที่ดีต่อตนเอง
2. เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม จัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตัวเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ
3. เป็นการวางแผนทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่างมั่นใจ
4. ส่งเสริมความรู้สึในคุณค่าแห่งตนสูงให้ขึ้น มีความเข้าใจตนเองสามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ

ความสำคัญต่อบุคคลอื่น

เนื่องจากบุคคลย่อมต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การพัฒนาในบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นด้วย การปรับปรุงและพัฒนาตนเองจึงเป็นการเตรียมตนให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น ทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงาน สามารถเป็นตัวอย่างหรือเป็นที่อ้างอิงให้เกิดการพัฒนาในคนอื่น ๆ ต่อไป เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งชีวิตส่วนตัวและการทำงานและการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุขในชุมชน ที่จะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม

ภารกิจที่แต่ละหน่วยงานในสังคมต้องรับผิดชอบส่วนต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธี หรือวิธีคิดและทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ

การทำงานและคุณภาพของผลผลิต ทำให้หน่วยงานนั้นสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับสังคมอื่นได้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้

หลักการพัฒนาตนเอง

หลักการ ที่สำคัญอยู่ใน 3 แนวทาง คือ การพัฒนาตนเองเชิงการแพทย์ การพัฒนาตนเองเชิงจิตวิทยา และการพัฒนาตน เชิงพุทธศาสตร์

เทคนิคการพัฒนาตนเองเชิงการแพทย์ ที่สำคัญได้แก่

1. ตรวจร่างกายโดยทั่วไปทั้งระบบภายในและภายนอก ด้วยการสังเกตตนเองอย่างสม่ำเสมอ และรับการตรวจจากแพทย์อย่างน้อยปีละครั้ง
2. ปรึกษาผู้ชำนาญการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันตนเองจากโรคภัยต่างๆ ตามที่สมควรเหมาะสมกับเพศและวัย
3. ส่งเสริมความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ฝึกนิสัยการกินที่ดี รักษาสุขภาพให้แข็งแรงโดยวิธีธรรมชาติ ไม่รอฟังยาเฉพาะเมื่อเวลาเจ็บป่วยเท่านั้น
4. หมั่นออกกำลังกายในที่อากาศบริสุทธิ์เพื่อบริหารทุกส่วนของร่างกายอย่างสม่ำเสมอ
5. มองโลกในแง่ดี ทำอารมณ์และจิตใจให้แจ่มใส
6. ศึกษาหาความรู้เรื่องการผ่อนคลายความเครียดและการลดความวิตกกังวลด้วยตนเอง

หลักการพัฒนาตนเองเชิงจิตวิทยา

1. หลักการจิตวิทยาพฤติกรรมนิยม มีความเชื่อว่า พฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าพฤติกรรมที่เป็นปัญหา หรือพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนา ล้วนเกิดจากการเรียนรู้

ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบปฏิบัติการ (operant conditioning) เป็นแนวคิดสำคัญของจิตวิทยาพฤติกรรมนิยม ที่เป็นหลักการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง และพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาจะเปลี่ยนแปลงไปได้เนื่องจากผลกรรม (consequences) ที่เกิดขึ้นใน สภาพแวดล้อมนั้น ผลกรรมนี้มี 2 ประเภท คือ ผลกรรมที่เป็นตัวเสริมแรง (reinforcer) ที่มีผลให้พฤติกรรมที่บุคคล กระทำอยู่มี อัตราการกระทำเพิ่มมากขึ้น และผลกรรมที่เป็นตัวลงโทษ (punisher) ที่มีผลให้พฤติกรรม ที่บุคคลกระทำอยู่นั้นลดลง

การเสริมแรง คือการทำให้ความถี่ของพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ผลกรรมที่ทำให้ พฤติกรรม มีความถี่เพิ่มขึ้นเรียกว่า ตัวเสริมแรง ซึ่งมี 2 ชนิด คือ ตัวเสริมแรงปฐมภูมิเป็นตัวเสริมแรงที่สนองความต้องการทางชีวภาพได้โดยตรง เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ระดับอุณหภูมิ และความเจ็บปวด เป็นต้น ตัวเสริมแรงอีกตัวหนึ่ง คือ ตัวเสริมแรงทุติยภูมิ เป็นตัวที่ต้องผ่าน การสัมพันธ์กับ ตัวเสริมแรงปฐมภูมิระยะหนึ่ง ก่อนที่จะมีคุณสมบัติ เป็นตัวเสริมแรงได้ด้วยตัวเอง เช่น คำยกย่อง ชมเชย เงินตรา เครื่องหมาย หรือตำแหน่ง เป็นต้น

การเสริมแรงจะดำเนินการได้ 2 ลักษณะ คือการเสริมแรงเชิงบวก และการเสริมแรงเชิงลบ

2. หลักการจิตวิทยาปัญญานิยม มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ไม่ได้เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากปัจจัยทางสภาพแวดล้อมเพียงอย่างเดียว แต่จะเกี่ยวข้องกับ 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ สติปัญญา ลักษณะทางชีวภาพ และกระบวนการอื่นๆ ภายในร่างกาย

2.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และ

2.3 ปัจจัยด้านพฤติกรรม ได้แก่กระทำต่างๆ ปัจจัยทั้งสามนี้ทำหน้าที่กำหนดซึ่งกันและกัน (reciprocal determinism) แต่ไม่ได้หมายความว่า จะมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างเท่าเทียมกัน และอาจไม่ได้เกิดขึ้นพร้อมกัน บางปัจจัยอาจมีอิทธิพลมากกว่า ซึ่งอาจต้องอาศัยระยะเวลาเป็นตัวประกอบด้วย ในการกำหนดให้เกิดผลกระทบต่ปัจจัยอื่น

การเสริมแรง จิตวิทยาปัญญานิยม

1. เป็นข้อมูลให้บุคคลให้บุคคลรู้ว่าคราวต่อไปในอนาคตควรจะทำพฤติกรรมใดในสภาพการณ์ใด
2. เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลเกิดความคาดหวังว่าการกระทำบางอย่างจะทำให้ได้รับการเสริมแรง เป็นการเพิ่มโอกาสให้การกระทำ ดังกล่าวเกิดขึ้นในระยะต่อมา
3. ทำหน้าที่เป็นตัวเสริมแรง คือเพิ่มความถี่ให้พฤติกรรม ต่อเมื่อบุคคลตระหนักถึงการมีโอกาสสูงที่จะได้รับการเสริมแรง

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ จิตวิทยาปัญญานิยม เชื่อว่าพฤติกรรมส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้โดยการสังเกต (observational learning) เป็นการสังเกตจากตัวแบบ ตัวแบบเพียงคนเดียวสามารถถ่ายทอดทั้งความคิดและการกระทำได้พร้อมกัน เนื่องจากคนส่วนใหญ่มักมีสภาพแวดล้อมที่จำกัด การรับรู้ทางสังคมจึงผ่านจากประสบการณ์ของคนอื่นหรือสื่อต่างๆ เป็นส่วนมาก ตัวแบบแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ตัวแบบที่เป็นบุคคลจริง ที่เราได้มีโอกาสสังเกตและเกี่ยวข้องกับตัวแบบนั้นโดยตรง
2. ตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแบบที่เสนอผ่านสื่อต่างๆ ทางวิทยุ โทรทัศน์ หรือนิยาย

ความสำคัญของตัวแบบต่อการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม คือ

1. ทำหน้าที่สร้างพฤติกรรมใหม่ให้บุคคล ในกรณีที่ยังไม่เคยเรียนรู้พฤติกรรมนั้นมาก่อนเลย
2. ทำหน้าที่เสริมพฤติกรรมของบุคคลที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ในกรณีที่เคยเรียนรู้พฤติกรรมนั้นมาบ้างแล้ว ตัวแบบจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลพยายามพัฒนาพฤติกรรมให้ดียิ่งขึ้น
3. ทำหน้าที่ยับยั้งการเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ หรือทำให้พฤติกรรมนั้นลดความถี่ลง ในกรณีที่เห็นผลกรรมที่เป็นโทษจากการกระทำที่ไม่เหมาะสมของตัวแบบ

การเรียนรู้โดยการสังเกตจากตัวแบบ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ

1. กระบวนการตั้งใจ (attention)
2. กระบวนการเก็บจำ (retention)
3. กระบวนการกระทำ (reproduction)
4. กระบวนการจูงใจ (motivation)

ในการพัฒนาตนหรือการปรับปรุงพฤติกรรมตนเองตามหลักการจิตวิทยาปัญญานิยม จะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงความคิด เปลี่ยนความรู้สึก และการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา

การพัฒนาตนเชิงพุทธศาสตร์

ตามแนวคิดทางพุทธศาสตร์ การพัฒนาตนเป็นการเรียนรู้และการปฏิบัติเพื่อไปสู่ความพหุดี มุ่งการกระทำตนให้มีความสุขด้วยตนเอง รู้เท่าทันตนเอง เข้าใจตนเองมากกว่าการพึ่งพาอาศัยวัตถุ จึงเป็นแนวทางการพัฒนาชีวิตที่ยั่งยืน หลักการพัฒนาตนตามแนวพุทธศาสตร์ ประกอบด้วย สาระสำคัญ 3 ประการ คือ ทมะ สิกขา และภาวนา

พระเทพเวที (ป.อ.ปยุตโต, 2532) เสนอวิธีการที่จะพัฒนาตนไปสู่วิถีชีวิตที่ดีงาม เรียกว่า “รุ่งอรุณแห่งการพัฒนาตน” ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. รู้จักเลือกหาแหล่งความรู้และแบบอย่างที่ดี เริ่มจากการเลือกคบคนดี เลือกตัวแบบที่ดี เลือกบริโภคนิสัยและข่าวสารข้อมูลที่มีคุณค่า เรียกว่า ความมีกัลยาณมิตร (กัลยาณมิตรดา)
2. รู้จักจัดระเบียบชีวิต มีการวางแผนอย่างมีระบบระเบียบ เรียกว่า ถึงพร้อมด้วยศีล (ศีลสัมปทา)

3. ถึงพร้อมด้วยแรงจูงใจให้สร้างสรรค์ มีความสนใจ มีความพึงพอใจ เรียกว่า ถึงพร้อมด้วยฉันทะ (ฉันทสัมปทา)
4. มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนให้เต็มศักยภาพ เรียกว่า ทำให้ตนให้ถึงพร้อม (อตตสัมปทา)
5. ปรับเจตคติและค่านิยมให้เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตที่ดียิ่ง เรียกว่า กระทำความเห็นความเข้าใจให้ถึงพร้อม (ทัญญูสัมปทา)
6. การมีสติ ระลึกรู้รัน ตื่นตัวตลอดเวลา (อัปปมาทสัมปทา)
7. รู้จักแก้ปัญหาและพึ่งตนเอง เรียกการคิดแบบนี้ว่า โยนิสโสมนสิการ (โยนิโสมนสิการสัมปทา)

เทคนิคการพัฒนาตนเอง

การควบคุมตนเอง (self-control) คือการที่บุคคลเป็นผู้ดำเนินการในการพัฒนาหรือปรับปรุงพฤติกรรมด้วยตนเองทั้งหมด ถ้าบุคคลใดมีทักษะในการควบคุมตนเองได้ดี สิ่งเร้าภายนอกจะมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้นน้อยมาก และในทางกลับกัน คนที่มีทักษะในการควบคุมตนเองอยู่ในระดับต่ำ สิ่งเร้าภายนอกจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้นได้มาก

ในชีวิตประจำวันของคนเราล้วนเคยควบคุมตนเองโดยวิธีใดวิธีหนึ่งมาแล้ว เช่น ใช้เหตุการณ์บางอย่างเพื่อควบคุมพฤติกรรมตนเอง เช่น การตั้งนาฬิกาปลุกเพื่อช่วยให้ตื่นทันเวลา หรือทำสิ่งอื่นแทนสิ่งที่กำลังทำอยู่ เช่น ออกกำลังกายแทนการนอนอยู่เฉย อ่านหนังสือเรียนแทนการดูละครน้ำเน่า

เทคนิคการควบคุมตนเอง มีแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีการเรียนรู้แบบปฏิบัติการ ซึ่งมีความเชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลถูกควบคุมโดยเงื่อนไขและผลกรรม ถ้าเงื่อนไขเปลี่ยนแปลงหรือผลกรรมเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย เงื่อนไขสำคัญในการควบคุมตนเองคือ บุคคลนั้นจะเป็นผู้จัดการกับเงื่อนไขและผลกรรมของพฤติกรรมด้วยตนเอง แทนการที่บุคคลอื่นจะจัดการให้

ในการควบคุมตนเองมักจะเกี่ยวเนื่องกับการเลือกแสดงพฤติกรรมที่มีเงื่อนไข ผลกรรมที่ขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งการขัดแย้งของเงื่อนไขผลกรรมมีอยู่ 4 แบบ ดังนี้

1. หลีกเลี่ยงการแสดงพฤติกรรมที่จะได้รับผลกระทบทางบวกทันที เพื่อว่าจะไม่ได้รับผลกระทบทางลบในอนาคต เช่น หลีกเลี่ยงการกินอาหารที่ชอบจำนวนมาก เพื่อว่าจะได้ไม่อ้วนใน 2-3 ปี ข้างหน้า
2. แสดงพฤติกรรมที่จะได้รับผลกระทบทางลบทันที เพื่อจะได้รับผลกระทบทางบวกในอนาคต เช่น การทำงานหนักเพื่อมีฐานะดีขึ้น
3. ไม่แสดงพฤติกรรมที่ได้รับผลกระทบทางบวกเล็กน้อยทันที เพื่อว่าจะได้รับผลกระทบทางบวกที่มากกว่าในอนาคต เช่น การไม่ออกไปเที่ยวสนุกสนานในคืนวันศุกร์ เพื่อใช้เวลาอ่านหนังสือที่ทำให้ผลการเรียนดีขึ้น
4. แสดงพฤติกรรมที่ได้รับผลกระทบทางลบแต่น้อยทันที เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบจำนวนมากในอนาคต เช่น การไปให้หมอฟันอุดหินปูน ตรวจฟัน ทำความสะอาดฟัน ซึ่งมักเป็นสิ่งที่ไม่น่าพึงพอใจ แต่การกระทำนั้นทำให้ไม่เกิดการปวดฟันที่รุนแรงในอนาคต

จากการขัดแย้งกันในเงื่อนไขของผลกรรมที่กล่าวมานี้ จะเห็นว่าในการพัฒนาคนนั้นบุคคลจะต้องกระทำพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อควบคุมพฤติกรรมอีกอย่างหนึ่งซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในการควบคุมตนเองมีเทคนิควิธีที่ใช้ได้หลายวิธี เช่น การควบคุมสิ่งเร้า การเตือนตนเอง การเสริมแรงตนเองและการลงโทษตัวเอง การทำสัญญากับตัวเอง การเปลี่ยนการตอบสนอง

วิธีการปรับความคิดและความรู้สึก

เป็นกระบวนการเปลี่ยนพฤติกรรมภายนอกโดยการเปลี่ยนความคิด การดีความ การตั้งข้อสันนิษฐาน หรือการเปลี่ยนตัวแปร ทางความรู้ความเข้าใจเสียใหม่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นแนวคิดของนักจิตวิทยาปัญญานิยมที่มีความเชื่อว่า

1. ความรู้ความเข้าใจมีผลต่อพฤติกรรม
2. ความรู้ความเข้าใจสามารถสร้างให้มีหรือเปลี่ยนแปลงได้
3. พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงในความรู้ความเข้าใจ

วิธีเจริญสมาธิเบื้องต้น

การพัฒนาตนเองทางพุทธศาสตร์ จะเริ่มต้นด้วยการเจริญสมาธิ คือการทำจิตใจให้สงบ มีคำแนะนำสำหรับผู้เริ่มต้นในการฝึกปฏิบัติ ดังนี้

การนั่ง ควรนั่งหลับตาตามสบายบนพื้น บนเก้าอี้ ควรเป็นที่สะดวก ไม่กระด้าง ผู้ชาย นั่งขัดสมาธิ ผู้หญิงนั่งพับเพียบตามถนัด เท้าขวาทับเท้าซ้าย มือขวาทับมือซ้ายวางลงบนหน้าตัก นั่งตัวตรง เพื่อให้ลมหายใจเดินสะดวก อย่าเกร็งตัว นั่งตามสบาย คลายความเคร่งเครียดทั้งร่างกาย และจิตใจ กำหนดสติไว้ให้มั่นคง พร้อมกับบริกรรมกำกับเพื่อให้จิตมีเครื่องยึด คือ ภาวนาว่า “พุท” เมื่อหายใจเข้า และ “โธ” เมื่อหายใจออก โดยกำหนดภาวนาในใจเท่านั้น สำหรับผู้ที่ภาวนาไม่ได้ ผลดี อาจกำหนดลมหายใจด้วยการนับก็ได้ โดยส่งใจไปกับการนับอยู่ปลายจมูกแห่งเดียว การนับ แบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกให้นับช้า ๆ อย่างนับให้ต่ำกว่า 5 แต่อย่าให้เกิน 10 ให้นับหายใจเข้าออกอย่างสบาย ๆ เป็นคู่ ๆ คือหายใจเข้านับว่า 1 หายใจออกนับว่า 1 ต่อไปหายใจเข้านับว่า 2 หายใจออกนับว่า 2 เรื่อยไปจนถึงคู่ที่ 5 แล้วตั้งต้นใหม่คู่ที่ 1 จนถึงคู่ที่ 10 เพิ่มทีละคู่ไปจนครบ 10 คู่ แล้วย้อนมาที่คู่ที่ 1 ถึงคู่ที่ 5 ไปจนถึงคู่ที่ 10 อย่างนี้เรื่อยไป

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ – นามสกุล

นายชัยฤทธิ์ แสงสว่าง

วัน เดือน ปี ที่เกิด

วันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2501

สถานที่เกิด

จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2524 ครุศาสตรบัณฑิต

สาขาบรรณารักษศาสตร์

วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

พ.ศ. 2534 การศึกษามหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มหาสารคาม

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการวิทยาลัย วิทย์ฐานะชำนาญการพิเศษ

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวกรุงเทพ

เลขที่ 11 ซอยเลียบคลองสอง 19

ถนนเลียบคลองสอง เขตคลองสามวา

กรุงเทพฯ 10510