

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ (The New Leadership Approach)
3. แนวคิด หลักการ เกี่ยวกับศูนย์สุขภาพชุมชน
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1.1 ภาวะผู้นำ

การดำเนินงานของหน่วยงาน จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ย่อมขึ้นกับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) นั่นเอง การให้ความหมายของภาวะผู้นำนั้น แต่ละบุคคลให้ความหมายแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าผู้ให้ความหมายยึดถืออะไรเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่า สิ่งใดที่ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการเป็นผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 10) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่ง ให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

สุพัตรา สุภาพ (2538: 50) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อจะได้มีการดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ปิยธิดา ศรีเดช (2540: 156) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูง แนะนำ และบังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ

ทองใบ สุธาจารย์ (2543: 4) สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

เบิร์น (Burn 1978: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อบรรลุ จุดมุ่งหมาย ให้คำแนะนำและช่วยเหลือแก่บุคคลเหล่านั้นได้ มุ่งหมายที่จะแสดงออกถึง ค่านิยมและแรงจูงใจซึ่งได้แก่ความต้องการ ความจำเป็น ความปรารถนา และความคาดหวังของทั้ง ผู้นำ และผู้ตาม

สโตกคิลล์ (Stogdill 1984: 128) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ก่อให้เกิดการเริ่มต้นและบำรุงอำนาจประโยชน์ให้เกิดผล ตามความคาดหวังและ ปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการที่ผู้นำได้ใช้อำนาจหรือ ตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่มีเหนือกว่าต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการชักจูงและชี้นำ ให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

1.1.2 บทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership roles)

โรเบิร์ต จี วอลล์ (Robert G. Wall) และ ฮักซ์ ฮอร์คินส์ (Hugh Hawkins) (อ้างถึงใน ราศรี ภูมิ 2530: 121) กล่าวถึง หน้าที่ของผู้นำว่า ประกอบด้วยการเป็นนักบริหารที่ดี การเป็นผู้วางนโยบาย เป็นผู้วางแผน เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้แทนของกลุ่ม เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพ ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ให้คำแนะนำและให้โทษ เป็นผู้รักษาความยุติธรรม เป็นสัญลักษณ์ของ สมาชิก เป็นนักอุดมคติ เป็นผู้ยอมรับผิดในการปฏิบัติงานขององค์การ

ภาวะผู้นำที่ดีตามทัศนะของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) มีลักษณะดังนี้

1) เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์การ จะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่าง ๆ คือ เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การในการรวบรวมข้อมูลที่อยู่ ภายนอกองค์การ และให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2) เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและ นำเสนอกิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผนมีความสามารถในด้านต่าง ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคล หรือฝ่ายต่าง ๆ

3) เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง เช่น สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาด้านของเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่น ๆ สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน และเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

และรูปแบบการสนับสนุนอื่น ๆ สามารถต่อตรงกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ

4) การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนั้นคือ ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ช่วยให้สมาชิกในทีมงานมีการป้องกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกในทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team builder) ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้ คือ เพื่อให้สมาชิกในทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น การชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดปาร์ตี้ และการด้านกีฬา จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วง ๆ เพื่อให้สมาชิกจัดการปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้อง

6) แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team player) ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้ คือ การวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรแสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7) สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical problem solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางที่จะนำทีมงานแก้ปัญหาด้านเทคนิค โดยมีกิจกรรม 2 ประการ คือ ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิคเป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ

8) การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่ม มีความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ ถึงแม้จะไม่ใช่กิจการของตนเอง 3 ประการ ดังนี้ หารวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันสถานการณ์ภายนอก เช่น การเขียนเขียนธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือ มีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีการติดตาม บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป บทบาทของผู้นำนั้นจะมีลักษณะที่เหนือกว่าบุคคลทั่วไป ในการที่จะแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการเป็นตัวแทนในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ ที่แสดงออกให้บุคคลอื่นเห็นว่าผู้นำมีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรม การแสดงออกที่เหนือกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งได้โดยการศึกษาเพื่อเติมหรือจากการสั่งสมประสบการณ์ เพื่อแสดงให้เห็นผู้ตามเชื่อมั่นและศรัทธาและเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม

1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)

แนวคิดของสโตกคิลล์ (Stogdill 1974 อ้างถึงใน จุมพล หนิมพานิช 2537: 98) ซึ่งเป็นผู้หนึ่งที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ และได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

- 1) คุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูงและน้ำหนัก สมมติฐานที่ว่า ลักษณะทางกายนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นข้อความที่มีน้ำหนักเบาบาง (Tenuous statement)
- 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเชิบบนทางสังคม เป็นต้น โดยทั่วไปผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า
 - (1) สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมสูงคือข้อดีหรือข้อที่มีประโยชน์ในการบรรลุหรือได้มาซึ่งสถานภาพภาวะผู้นำ
 - (2) บุคคลจากชั้นทางเศรษฐกิจสังคมที่ต่ำกว่าสามารถมาสู่ตำแหน่งในโรงงานอุตสาหกรรมในปัจจุบันมากกว่าเมื่อ 50 ปีที่ผ่านมา
 - (3) ผู้นำต่าง ๆ มีแนวโน้มที่ได้รับการศึกษาคืบขึ้นในปัจจุบันมากกว่าในอดีต
- 3) สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) เช่น ผู้นำมักจะมีลักษณะต่อไปนี้คือ พุดเก่ง ตัดสินใจดี ความรู้ดี อย่างไรก็ตามแม้การศึกษาค้นพบจะเป็นเช่นนั้นเสมอ แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังคงมีจุดอ่อนอยู่ จะต้องมียปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วยเสมอ กล่าวคือ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือคุณลักษณะดังกล่าวแต่อย่างเดียว
- 4) บุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ ดังนี้คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ระวังไว เป็นต้น แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะไม่แน่นอนในบางกลุ่ม แต่ก็ได้ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะของบุคลิกภาพต้องได้รับการพิจารณาในแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 5) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task – related Characteristics) ผู้นำลักษณะนี้จะมี ความต้องการความสำเร็จและความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น
- 6) ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) เป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น เป็นผู้ที่ชอบการติดต่อ พบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ คี ซึ่งผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวมักจะมีส่วนที่ทำให้ความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มเหนียวแน่น

จากที่กล่าวมาซึ่งจะเห็นได้ว่า การเน้นคุณลักษณะของบุคคลแต่ละคนไม่ได้แสดงว่าบุคคลทำตามความเป็นจริงในสถานการณ์ภาวะผู้นำ คุณลักษณะต่าง ๆ อาจชี้บอกใครเป็นผู้นำ แต่ไม่ได้บอกหรือชี้แบบแผนพฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงในความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้แนวความคิดทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำนี้ไม่รับรู้ผู้ร่วมงาน และผลกระทบของตนเองที่มีต่อภาวะผู้นำ ดังที่แสดงในตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงคุณลักษณะของผู้นำ

ประเภท	คุณลักษณะที่ถูกรวบรวม
คุณลักษณะทางกาย	1. อายุ 2. รูปร่าง 3. ส่วนสูง 4. น้ำหนัก
ภูมิหลังทางสังคม	1. การศึกษา 2. สถานภาพทางสังคม 3. ฐานะทางเศรษฐกิจ 4. ความคล่องตัว
สติปัญญาความรู้	1. สติปัญญา 2. ความรู้ 3. ความสามารถ
ความสามารถ	4. คุณลักษณะ 5. ทักษะการพูด 6. ความกล้าหาญ
บุคลิกภาพ	1. ความเชื่อมั่นในตนเอง 2. ความตื่นตัว 3. ความสนใจภายนอก 4. ความกระตือรือร้น 5. ความคิดสร้างสรรค์ 6. ความซื่อสัตย์ 7. ความเป็นตัวของตัวเอง 8. ความก้าวร้าว 9. การครอบงำ
ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน	1. ต้องการความสำเร็จ 2. ความรับผิดชอบ 3. ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ 4. ความพากเพียร 5. การมุ่งมั่น 6. ความใจกว้าง
ลักษณะทางสังคม	1. ทักษะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. ความกระตือรือร้น 3. การติดต่อประสานงาน 4. การชอบสังคม 5. ความร่วมมือ 6. ความมีเกียรติ 7. ความนิยมแพร่หลาย 8. การมีไหวพริบ

ในการศึกษาโดยการสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของบุคคลต่าง ๆ ระหว่างปี ค.ศ. 1949-1970 จำนวน 163 กรณีศึกษา สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 99) ได้นำเสนอผลการค้นพบของสต็อกคิลล์ (Stogdill 1974: 19) พบว่ามีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการมีประสิทธิผลของผู้นำซ้ำกับคุณลักษณะที่พบจากผลการศึกษารั้งก่อน ๆ อยู่หลายประการ แต่ก็พบว่ามีคุณลักษณะและทักษะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นเช่นกัน ดังระบุในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 คุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
1. ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptable to situation)	1. มีความเฉลียวฉลาด, มีสติปัญญา (Clever, intelligent)
2. รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Alert to social environment)	2. มีทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual skilled)
3. มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ (Ambitious, achievement orientation)	3. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative)
4. มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา (Assertive)	4. มีความนุ่มนวลและมีอัยยาศัยดี (Tactful and diplomatic)
5. การให้ความร่วมมือ (Cooperative)	5. มีความคล่องแคล่วด้านการพูด (Fluent in speaking)
6. การตัดสินใจดี (Decisive)	6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน (Knowledgeable about the work)
7. สามารถพึ่งพาอาศัยได้ (Dependable)	7. มีความสามารถจัดองค์การ หรือมี ความสามารถด้านการบริหาร (Organized, administrative ability)
8. ต้องการมีอำนาจเหนือและมีแรงจูงใจ ด้านอำนาจ (Dominant, power motivation)	8. มีความสามารถในการชักชวน (Persuasive)
9. ความมีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง (Energetic, high activity level)	9. มีทักษะทางสังคม (Social skilled)
10. มีความอดทนอย่างต่อเนื่อง (Persistent)	
11. มีความมั่นใจในตนเอง (Self confidence)	
12. สามารถทนต่อภาวะความเครียด (Tolerant of stress)	
13. เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ (Willing to assume responsibility)	

สำหรับแนวทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Trait theories of Leadership) ที่มีนักการศึกษานักวิจัยต่าง ๆ ได้เสนอไว้ มีดังต่อไปนี้

โควี (Covey 1990: 18) ได้ให้แนวคิดที่กล่าวถึงบุคลิกและคุณลักษณะ (The Personality and Characteristic) ไว้ว่า นอกจากงานวิจัยเรื่องการรับรู้ ความสนใจเรื่องราว เกี่ยวข้องกับความสำเร็งของผู้นำต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2319 เป็นต้นมา สรุปสิ่งที่คน ในสังคมประชาธิปไตยใช้เป็นกุญแจไปสู่ความสำเร็จของชีวิตได้ จากผลการศึกษา ดังนี้

คุณลักษณะ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของความสำเร็จในชีวิต เช่น ความนอบน้อม ถ่อมตน ความซื่อสัตย์ จงรักภักดี ความกล้าหาญ ความยุติธรรม ความภาคภูมิใจ การมีชีวิตอยู่อย่าง เรียบง่าย ไม่หรูหรา และการปฏิบัติต่อผู้อื่นเสมือนกับปฏิบัติต่อตนเอง สิ่งเหล่านี้เป็นหลักการเพื่อให้ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นนิสัยและเป็นธรรมชาติ คุณลักษณะที่ดีทำให้รู้ว่า ยังมีหลักการพื้นฐานของ การดำรงชีพอย่างมีประสิทธิภาพ และคนที่เจอกับความสำเร็จที่แท้จริง และมีความสุขแบบถาวร ได้นั้นจะเกิดขึ้น ได้ต่อเมื่อสามารถนำหลักการเหล่านี้มาปฏิบัติให้กลายเป็นอุปนิสัยพื้นฐานของ ตนเองเท่านั้น สำหรับบุคลิกภาพสามารถแบ่งออกได้เป็นสองแนวทาง แนวทางที่หนึ่งคือ เทคนิค การสร้างมนุษยสัมพันธ์และทัศนคติในการคิดในแง่บวก แนวทางที่สอง ส่งเสริมคนให้ใช้เทคนิค หลอกลวงเพื่อทำให้คนอื่นชอบ โดยทั่วไปเชื่อว่าสามารถใช้เทคนิคเพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่าง รวดเร็วใช้กลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจ ใช้ทักษะเพื่อการติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้น ได้ การพัฒนาบุคลิกภาพ โควี ยอมรับว่ามีความสำคัญ แต่ยังถือได้ว่าเป็นปัจจัยรอง ปัจจัยหลักอยู่ที่การมีคุณธรรม

คุณลักษณะที่ดีหรือการมีอุปนิสัยที่ดี กล่าวคือ แม้จะใช้เทคนิคการสร้าง มนุษยสัมพันธ์เก่งอย่างไรก็ตามหากไม่มีผู้ใดเชื่อถือเพราะไม่ใช่เกิดจากความจริงใจหรือตัวตนที่ แท้จริงแล้วความสำเร็จที่แท้จริงจะไม่เกิดขึ้น ความจริงใจเท่านั้นที่ใช้ได้ผลในระยะยาว คุณลักษณะ ที่ดีทำให้รู้ว่ายังมีหลักการพื้นฐานของการดำรงชีพ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่เจอกับความสำเร็จที่ แท้จริง และมีความสุขแบบถาวรได้นั้นจะเกิดขึ้น ได้ต่อเมื่อนำหลักการเหล่านี้มาปฏิบัติ จนเป็น คุณลักษณะพื้นฐานของตนเองเท่านั้นเช่น ความนอบน้อมถ่อมตน ความซื่อสัตย์ จงรักภักดี ความกล้าหาญความยุติธรรม ความภาคภูมิใจ การมีชีวิตอยู่อย่างเรียบง่ายไม่หรูหรา และปฏิบัติต่อ ผู้อื่นเสมือนกับปฏิบัติต่อตนเอง เป็นต้น

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2542: 22) ได้เสนอแนะคุณลักษณะผู้นำสรุปคือ

- 1) ตนเองต้องดี ต้องเป็นแบบอย่างได้ คือ ต้องทำดีเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น และมีความรู้ความสามารถที่จะนำผู้อื่นได้
- 2) ต้องมีกัลยาณมิตร ต้องหาที่ปรึกษาและผู้ร่วมงานที่ดี มีความรู้ความสามารถ และแสวงหาปัญญาเพิ่มเติมอยู่เสมอ

- 3) ต้องเป็นคนไม่ประมาท
- 4) ต้องเป็นคนเข้มแข็ง แม้มีอุปสรรค มีภัยอันตราย มีปัญหาที่ไม่ย่อท้อ วางตัวเป็นหลักได้และอยู่ในหลัก ไม่หวั่นไหวไปตามเสียงชู้หรือเสียงค่อนแคะ เป็นต้น
- 5) ต้องทำได้ และช่วยให้คนอื่นทำได้ในสิ่งที่ต้องการจะทำ
- 6) สายตากว้างไกล อาจสรุปว่า มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง ซึ่งเป็นลักษณะทางปัญญาผู้ที่เป็นผู้นำนั้นปัญญาสำคัญที่สุด

อานันท์ ปันยารชุน (2542: 26-31) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำสำหรับสังคมไทย ได้แก่

- 1) ต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นสิ่งซึ่งควบคุมการกระทำของตนเอง คือ ความรู้สึกผิด ความรู้สึกชอบ รู้สึกควรไม่ควร
- 2) ต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม คือ ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่นแต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม
- 3) ต้องเชื่อมั่นในหลักการ ลักษณะของผู้นำต้องมีความสังเกต มีความเชื่อมั่นให้เห็นว่าจะทำอะไรต้องมีหลักการ
- 4) ต้องมีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีระบบของการคิดและการบริหาร ต้องรู้ว่าทำอย่างไรหรืออย่างนั้นแล้วอะไรจะตามมา ต้องคาดคะเนได้ด้วยว่าเมื่อไรจะถึงจุดไหน เมื่อถึงแล้วต้องรู้ว่าถึงไม่ใช่ไปถึงโดยบังเอิญ

1.2.2 คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ขงยูทช เกษสาคร (2541: 52-53) มีความเห็นว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 1) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Maturity) มีความสุขุม เยือกเย็น แก้ปัญหาด้วยเหตุด้วยผล มีความมั่นคงทางอารมณ์
- 2) มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างและไกล คาดการณ์และประเมินสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนทั้งการเตรียมการเพื่อรับกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในอนาคต
- 3) ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) มีทางออกในการจัดการกับสถานการณ์ที่ขัดแย้งได้เหมาะสมกับสถานการณ์และข้อจำกัด
- 4) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) ตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์โดยมีเหตุผลเพียงพอ ความสามารถในการตัดสินใจแสดงถึงความกล้าหาญกล้าเสี่ยง ของผู้นำด้วย
- 5) ความสามารถในการสื่อสาร (Communication skill) สื่อสารได้กับคนทุก

ระดับในองค์กร มีความสามารถในการพูด โน้มน้าวใจ การพูดในที่ชุมชน การเจรจาต่อรอง ตลอดจนทั้งความสามารถในการนำประชุม

6) ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบและเรื่องอื่น ๆ ใส่ใจในการศึกษาและพัฒนา ความรู้ในงานที่รับผิดชอบและข่าวสารข้อมูลทั้งภายใน – ภายนอกองค์กร

7) ความขยันขันแข็ง มีความมานะอดทน บากบั่นไม่ย่อท้อง่าย ๆ ทนต่อความยากลำบากได้ คุณสมบัติในข้อนี้แสดงถึงการเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ด้วย ซึ่งนับเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ

8) การเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ ริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ ไม่ติดขัดกับรูปแบบและวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ที่ทำให้คนรู้สึกมันคง

9) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เปิดรับความคิดเห็นจากส่วนรวม และตัดสินใจร่วมกับกลุ่มได้ รู้จักประสานผลประโยชน์

10) ความสามารถในการวิเคราะห์ห้วงนิจลย์ มีความสามารถในการคาดเดาเหตุการณ์ต่าง ๆ มีวิธีการคิดและวิเคราะห์ปัญหา ตลอดจนทั้งแนวทางแก้ไขได้อย่างลึกซึ้ง

11) มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะทางสังคม ทักษะการประสานงาน ปรับตัวได้ดี มีความเป็นมิตร ยืดหยุ่น รู้จักให้อภัย มีอารมณ์แจ่มใสเบิกบานน่าคบหา อดทนต่อคำวิจารณ์ได้

12) ทำงานภายในสภาวะการณ์ที่กดดัน (Work under pressure) สามารถบริหารความเครียดและความกดดันที่เกิดขึ้นและกลับเข้าสู่สภาพปกติโดยเร็ว อดทนต่อคำวิจารณ์ได้

13) มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความคิดไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรแม้มีความเห็นที่แตกต่างกันบ้างก็ไม่เกิดความคับข้องใจที่จะปฏิบัติไปตามแนวทางขององค์กร

14) มีความสามารถในการวางแผนและประสานแผนได้ดี สามารถกำหนดแผนงานได้อย่างเหมาะสม และดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

15) การมีสัมพันธภาพ (Connection) ที่เอื้อประโยชน์ต่องานในส่วนที่รับผิดชอบ หน่วยงานขององค์กร

16) การรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์

17) มีเขาวนปัญญาและการใช้วิจารณญาณที่ดี

18) เป็นผู้มีอุดมคติและหลักการที่ดี

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership effectiveness) หมายถึง ผลลัพธ์ (Outcome) ได้รับจากผู้นำ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำที่มีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่ม เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Group goal) การดำรงอยู่

ของกลุ่ม (Group survival) ความเจริญเติบโตของกลุ่ม (Group growth) การเตรียมพร้อมของกลุ่ม (Group preparedness) ความสามารถของกลุ่ม (Group capacity) ที่นำมาแก้วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ พันธะผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการบริหาร เป้าหมายของกลุ่ม สภาวะความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ของกลุ่ม การพัฒนาสมาชิกของกลุ่ม (Development of group members) การชำระสถานภาพ (Status) ของผู้นำในกลุ่มซึ่งคุณลักษณะที่ผู้นำจะต้องมีคือบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ซึ่งมีลักษณะดังนี้

- 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ
- 2) เป็นผู้มีความสามารถที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นได้
บังคับบัญชา
- 3) การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือ
ผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่
- 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่
สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรม
หนึ่งด้วย
- 5) ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่ม ให้ปฏิบัติงานต่าง
ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Raymond Cattell¹ ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) การใช้อำนาจ (Dominance) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความขยันหมั่นเพียร (Conscientiousness) ความกล้าหาญในสังคม (Social boldness) ความเด็ดเดี่ยว (Tough-mindedness) ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-assurance) การบีบบังคับ (Compulsiveness) และสรุปคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำในปัจจุบัน จะต้องมียุทธศาสตร์ที่กว้างไกล และสร้างความเชื่อมั่นในการนำพาไปสู่วิสัยทัศน์นั้น ซึ่งคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย มีพลังอำนาจสูง (High energy) มีสัญชาตญาณ (Intuitiveness) ความเป็นผู้ใหญ่ (Maturity) การทำงานเป็นทีม (Team orientation) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) การจูงใจ (Charisma)

¹ Raymond Cattell. Leadership Traits.

สตีเฟน อาร์ โคเวีย (Stephen R. Covey 2004: อ้างถึงใน นพดล เวชสวัสดิ์; คณบดี จันทรเจ้าฉายและอาภิระ โคจิ) ได้ศึกษานิสัยพฤติกรรมของผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานในองค์กรต่าง ๆ จำนวนมากในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้พบจากการวิจัยนั้นว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตนั้น มีอุปนิสัยที่คล้ายกันอยู่ 7 อุปนิสัยด้วยกัน

โดยทั่วไปผู้ที่มีกรอบความคิดของตนเองในการคิดแบบพึ่งพาผู้อื่น (Dependence) จะไม่แสดงพฤติกรรมที่ริเริ่มหรือแสดงความรับผิดชอบส่วนตน แต่จะคอยคาดหวังให้ผู้อื่นคอยดูแลเอาใจใส่ตน และมักจะตำหนิผู้อื่นเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น แต่ในทางตรงข้ามผู้ที่มีกรอบความคิดแบบพึ่งพาตนเอง (Independence) จะมีความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง (A sense of self-worth) รู้จักรับผิดชอบและขยันหมั่นเพียรในการใช้ความพยายามของตน เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ โดยไม่หวังพึ่งสิ่งภายนอกอื่น ๆ แต่ยังคงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นอีกระดับหนึ่งคือ การมีกรอบความคิดแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence) ที่เชื่อว่าสิ่งที่ดีที่สุดย่อมเกิดขึ้นจากการร่วมมือทำงานกับผู้อื่น รวมทั้งชีวิตและการทำงานจะมีคุณค่าเพิ่มขึ้นได้ด้วย การมีสัมพันธภาพระหว่างกันและกันการพัฒนาจาก การพึ่งพาผู้อื่น สู่อารมณ์พึ่งพาตนเอง (From Dependence to Independence) ที่โคเวียเสนอเกี่ยวกับการพึ่งพาตนเอง (Self-venture) และการเป็นผู้นำในตนเอง (Self-mastery) ซึ่งโคเวียเรียกว่า การชนะใจตนเอง (Private victory) คืออุปนิสัย 3 ประการแรกต่อไปนี้

1) ริเริ่มกระทำการก่อน (Be proactive) เป็นการคิดก่อนล่วงหน้าเสมอในการที่จะทำอะไร คิดก่อนทำ คิดก่อนพูด ทำสิ่งที่ถูกต้องเสียแต่แรก (Right first time) ป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (Preventive management) ดีกว่าที่จะต้องมาแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้น (Corrective management) โดยมีหลักการและกรอบความคิด คือ *ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม และความตระหนักในตนเอง*

2) เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ (Begin with the end in mind) ก่อนที่จะเริ่มกระทำการใด ๆ ให้คิดถึงผลลัพธ์สุดท้ายของการกระทำ เพื่อให้รู้ว่าเป้าหมายของการกระทำ หรือตั้งเป้าหมายแห่งชีวิตที่จะเดินไปให้ถึง โดยมีหลักการและกรอบความคิด คือ *วิสัยทัศน์ ค่านิยม และการจงใจตนเอง*

3) ทำตามลำดับความสำคัญ (Put first thing first) มีการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ รู้ว่าควรทำอะไรก่อน-หลัง อะไรสำคัญหรือเร่งด่วนมาก-น้อย และต้องทำให้เสร็จทันเวลา โดยมีหลักการและกรอบความคิด คือ *ความมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมตนเอง*

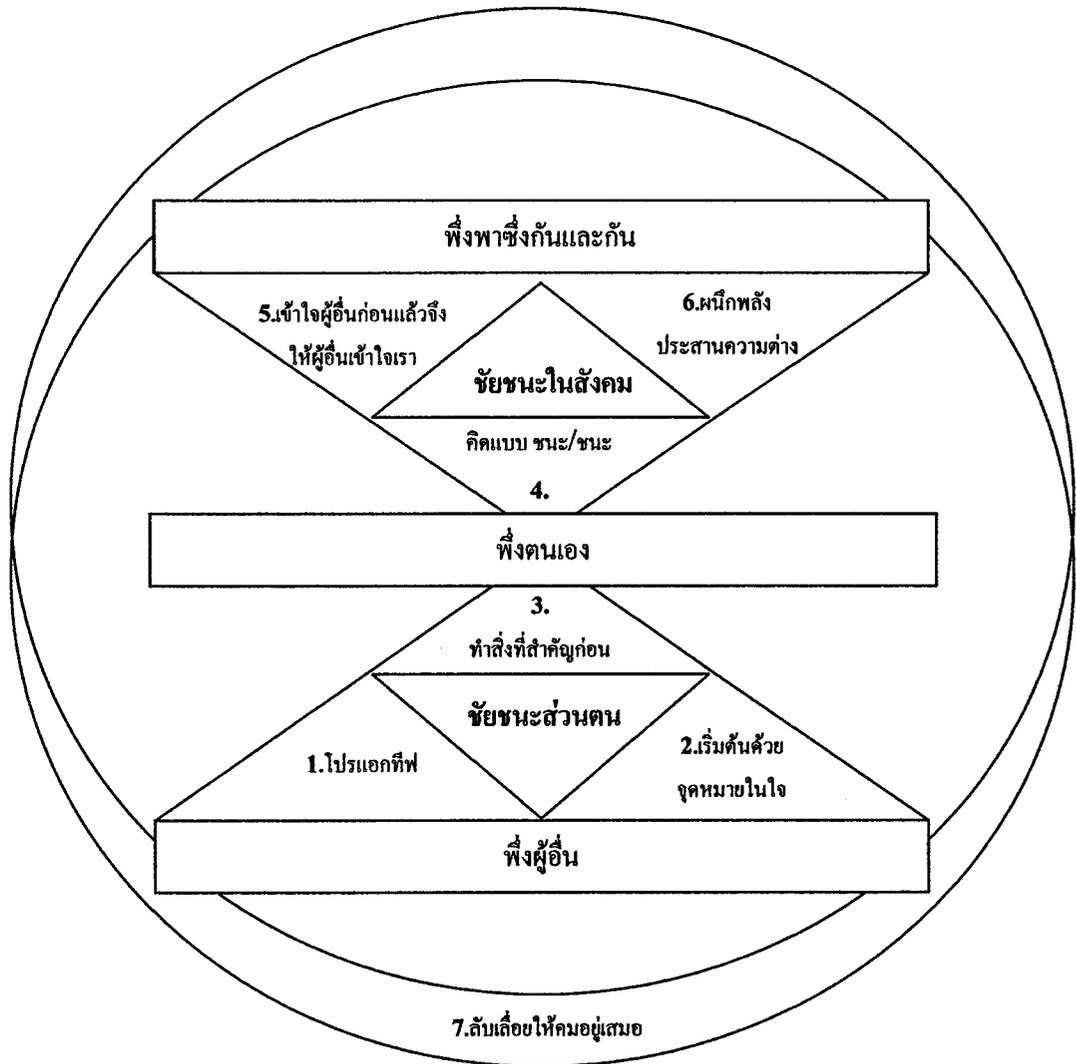
การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Interdependence) ที่ถือได้ว่าเป็นวุฒิภาวะในระดับที่สูงขึ้น คือการใส่ใจต่อผู้อื่นที่โควีเรียกว่า การชนะใจคนอื่น (Public Victory) ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องของการสื่อสารอย่างเปิดเผยการทำงานแบบทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างสัมพันธภาพเชิงบวก บนพื้นฐานความไว้วางใจ ความนับถือต่อกัน และความใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งคืออุปนิสัย 4 ประการหลัง ต่อไปนี้

4) คิดแบบชนะ/ชนะ (Think win-win) เป็นกรอบความคิดและความรู้สึกที่มุ่งสู่ประโยชน์ร่วมกัน และความเคารพซึ่งกันและกันในการติดต่อสัมพันธ์ทั้งปวง เป็นการคิดอย่างใจกว้าง มองโลกว่ามีความอุดมเหลือเฟือและ โอกาสมากมายสำหรับทุกคน มากกว่าจะมองอย่างคนที่มีความคิดคับแคบ การคิดแบบชนะ/ชนะ ตรงข้ามกับความคิดเห็นแก่ตัว(ฉันชนะ-คนอื่นแพ้) หรือความคิดแบบพ่อพระ (ฉันแพ้-คนอื่นชนะ) เป็นการคิดในมุมมองของ “พวกเรา” มากกว่า “ฉันคนเดียว” โดยมีหลักการและกรอบความคิด คือ *การเคารพซึ่งกันละกัน/ประโยชน์ร่วมกัน และ ความมีจิตใจกว้างขวาง*

5) เข้าใจผู้อื่นก่อน แล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา (Seek first to understand...then to be understood) พยายามเข้าใจผู้อื่น แม้ว่าจะจะเป็นพฤติกรรมที่ไม่ดีไม่ชอบ เพราะเขาอาจจะจะมีเหตุผลที่ซ่อนอยู่ภายในจึงแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นออกมา การเข้าใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเราจะทำให้ลดความขัดแย้ง แล้วจะช่วยให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขมากขึ้น มีคนเข้าใจตัวเราเองมากขึ้น มีแนวร่วม เป็นแรงเสริมซึ่งกันและกัน รู้จักช่วยเหลือร่วมมือกัน สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ ทำงานเป็นทีมได้ดี การรวมกันจะทำให้เกิดพลังเพิ่มมากขึ้น โดยมีหลักการและกรอบความคิด คือ *ความเข้าใจกันและกัน ความมีน้ำใจคิดถึงจิตใจของผู้อื่น และความกล้าหาญ*

6) ผนึกพลังประสานความต่าง (Synergize) คือ การทำงานเป็นทีม จะเป็นแรงเสริมซึ่งกันและกัน การผนึกพลัง เป็นกุญแจสำคัญสู่การมีทีมหรือความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ทีมที่ผนึกพลังกัน เป็นทีมที่สนับสนุน คือรวมกันเป็นทีม เพื่อข้อดีเด่นของบางคน จะชดเชยข้อด้อยของบางคนวิธีนี้คุณจะสามารถได้รับประโยชน์สูงสุด มีแต่ข้อดีเด่น และทำให้ข้ออ่อนด้อยของคนแต่ละคนหมดความหมาย โดยมีหลักการและกรอบความคิด คือ *การร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ และความแตกต่างด้านคุณค่า*

7) ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ (Sharpen the saw) คือ การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอในด้านต่างๆ ทั้งสี่ของชีวิต คือ ร่างกาย สังคม/อารมณ์ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เป็นอุปนิสัยที่เพิ่มขีดความสามารถของเราให้มีอุปนิสัยอื่น ๆ ทั้งหมดเพื่อความมีประสิทธิภาพ โดยมีหลักการและกรอบความคิด คือ *การพัฒนาตนเองต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง*



ภาพที่ 2.1 กรอบความคิดอุปนิสัยทั้งเจ็ด
 ที่มา : นพดล เวชสวัสดิ์ (2548) 7 อุปนิสัยสำหรับผู้ทรงประสิทธิภาพยิ่ง พิมพ์ครั้งที่ 2
 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ดีเอ็มจี

จากหลักการของอุปนิสัยทั้ง 7 ได้แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

- 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal)
- 2) คุณลักษณะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)
- 3) คุณลักษณะทางการบริหาร (Managerial)
- 4) คุณลักษณะผู้นำองค์กร (Organizational)

1.2.3 คุณลักษณะของผู้นำทางการบริหาร

เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย 2545: 61) กล่าวว่า หน้าที่หลักของผู้บริหารมี 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดระเบียบองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Command) การประสานงาน (Coordination) และการควบคุม (Control)

John P.Kotter² ได้กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นจะต้องรู้หลักในการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การอำนวยการ (directing) และการควบคุม (controlling)

Quinn,R.E.et al (1990) (อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย 2545: 67-69) สรุปกระบวนการและหน้าที่ของการบริหาร โดยหน้าที่ที่มีลักษณะยืดหยุ่น จะเป็นลักษณะในการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์และระบบเปิด ซึ่งบทบาทของผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา ผู้อำนวยการควบคุม ผู้เปลี่ยนแปลงและนายหน้า ส่วนหน้าที่ที่มีลักษณะควบคุม จะเป็นแบบยึดเป้าประสงค์ที่มีเหตุผล และเป็นแบบกระบวนการภายใน ซึ่งบทบาทของผู้นำจะเป็นผู้ผลิต ผู้อำนวยการ ผู้ประสานงาน และผู้กำกับดูแล โดยที่หน้าที่ของผู้นำในแต่ละบทบาทจะแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

- 1) ที่ปรึกษาจะสนใจทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่น การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอื่น และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) ผู้อำนวยการควบคุม จะเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการบริหารความขัดแย้ง
- 3) ผู้เปลี่ยนแปลงจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และจัดการกับความเปลี่ยนแปลง
- 4) นายหน้าเน้นการใช้อำนาจบารมี การเจรจาต่อรอง และการเสนอความคิด
- 5) ผู้กำกับดูแลจะเป็นผู้รับและบริหารข่าวสาร ประเมินข่าวสารประจำวัน และโต้ตอบข่าวสารอย่างต่อเนื่อง
- 6) ผู้ประสานงานมีหน้าที่วางแผน จัดองค์การ และควบคุม
- 7) ผู้อำนวยการ จะเป็นผู้คิดสร้างสรรค์ กำหนดเป้าประสงค์ และมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

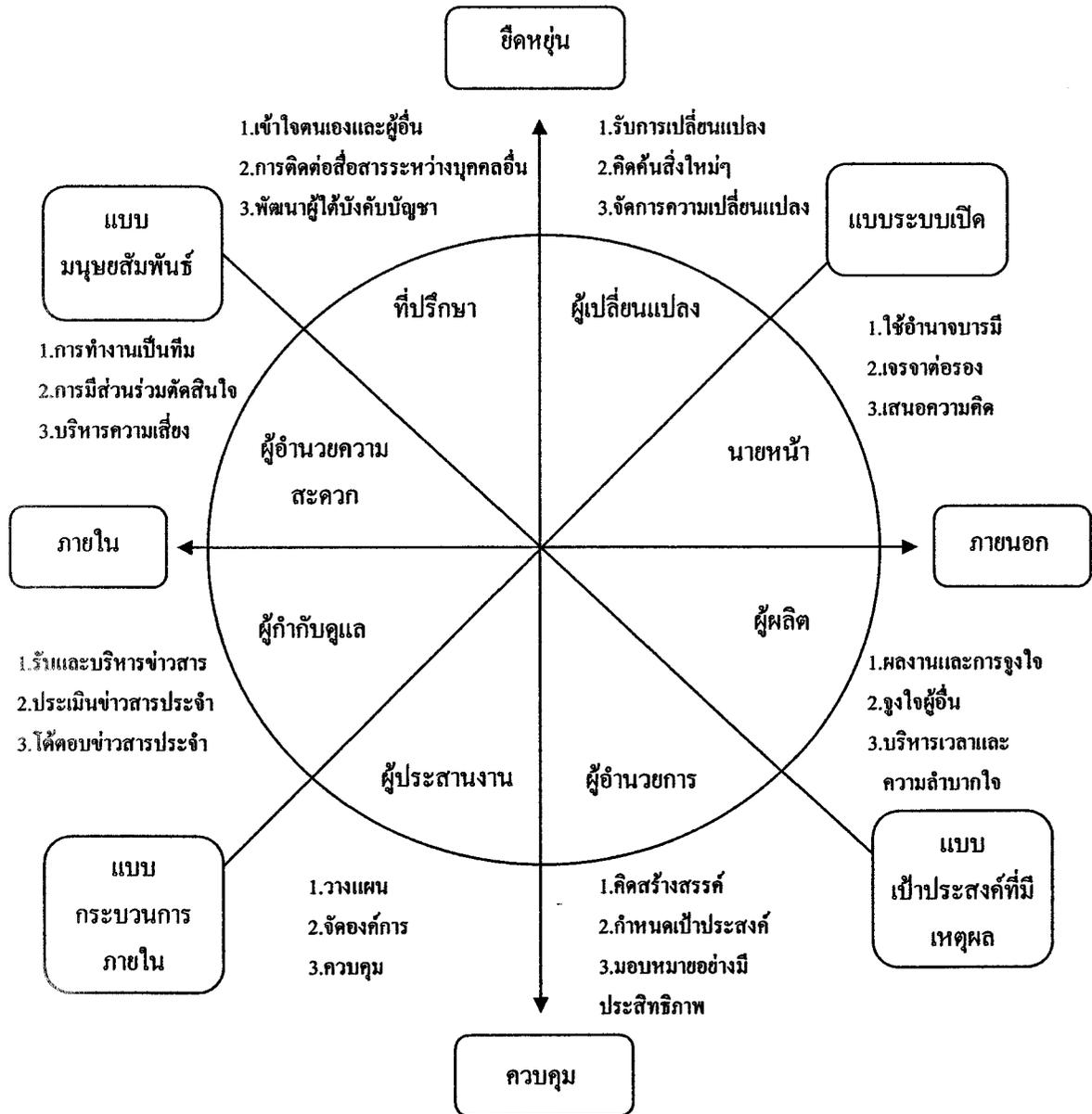
² John P.Kotter .(1990).How Leadership Differs From Management

Retrieved 15-07-06 at

http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/4directioning/leading/lead.htm

8) ผู้ผลิตจะเน้นผลงานและการจูงใจ จูงใจผู้อื่น บริหารเวลาและจัดการกับความลำบากใจต่างๆ

โดยสรุปเขียนเป็นแผนภาพบทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 บทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการ

ที่มา: Quinn, R.E. et al. (1990) *Becoming a Master Manager : A Competency Framework.*

Schemerhorn (1989: 21-22) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการบริหารไว้ว่า ในกระบวนการบริหารนั้น จำเป็นต้องมีการจัดการบริหาร 4 ประการ เรียกว่า “Four Functions of Management” ได้แก่

1) Planning หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย และกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การวางแผนจึงเป็นหัวใจสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดแนวทางเพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

2) Organizing หมายถึง การกำหนดตัวบุคคล จัดสรรคน และวัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสมและกลมกลืนกับการปฏิบัติงานตามแผนงาน ดังนั้นการจัดองค์การจะปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้เข้ากับศักยภาพในภารกิจที่ปฏิบัติ ตลอดจนการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติ และการจัดทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน

3) Leading หมายถึง การนำองค์การให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ทั้งการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติการตามแผน และยังหมายความถึงการสร้างความเห็นชอบร่วมกัน การสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามจุดประสงค์

4) Controlling หมายถึง การติดตามการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมาย โดยมีการปรับปรุงแก้ไขงาน และรวมถึงกระบวนการรวบรวมและสะท้อนผลของการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนตลอดจนสร้างวิธีการปฏิบัติใหม่

มาเวจดีและอัล-โควทอป (Mawajdeh & Al-Qutop, 1993: 609-616) ได้ทำการประเมินผลทางด้านองค์ประกอบการบริหารในการให้บริการสาธารณสุข โดยใช้ดัชนีชี้วัด ดังนี้

1) การวางแผน หมายถึงการกำหนดแผนงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามความต้องการมีดัชนีชี้วัด ดังนี้

- (1) อัตราการใช้ประโยชน์จากเป้าหมาย (Target utilization rate)
- (2) วิธีการสำหรับควบคุมพัสดุ (A method for inventory control)
- (3) การจัดเตรียมการให้บริการ (Types of services provided)
- (4) ข้อจำกัดในการจัดสรรทรัพยากร (Extent of the availability of equipment)

2) การจัดองค์การ หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีและหมายรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ห้องค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีดัชนีชี้วัด ดังนี้

- (1) คุณลักษณะของงาน (A job description)
- (2) ระบบการแต่งตั้ง (A system for appointment)

3) การสั่งการ หมายถึง กิจกรรมทางการบริหารในการบังคับบัญชาให้การทำงานต่าง ๆ ในองค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์มีดัชนีชี้วัด ดังนี้

(1) อภิปรายกิจกรรมของงานร่วมกับผู้ร่วมงาน (Meet with staff a discuss center a activities)

(2) การกำหนดรายการเฉพาะสำหรับการประชุม (Have a specific schedule for meeting)

4) การควบคุม หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดเป็นแนวทางให้งานบรรลุผลที่ตั้งไว้ โดยจะต้องวัดผลงานที่จัดกระทำขึ้นโดยวิธีการประเมินผลงานการวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหาและการให้คำแนะนำมีดัชนีชี้วัด ดังนี้

(1) วิธีการตรวจสอบผู้ปฏิบัติงาน (A method for monitoring employees)

(2) ระบบการรายงานกิจกรรมของงาน (A reporting system describing center activities)

(3) วิธีการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน (A method for evaluating employee performance)

(4) วัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Method to measure achievement of goals)

จะเห็นได้ว่า จากหลักการข้างต้น กระบวนการบริหาร จะมีภารกิจที่สำคัญ ๆ ใช้ในการบริหารงานและคล้าย ๆ กัน มี 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุมดูแล ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำเอาภารกิจการบริหารทั้ง 4 ประการ มาใช้ในการศึกษาคูณลักษณะด้านภาวะผู้นำทางการบริหารของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดลพบุรี

2. แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ (The New Leadership Approach)

ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์การ ที่มีผู้พยายามศึกษาปรับปรุงและขยายทฤษฎีภาวะผู้นำ คุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ออกไปอีก จึงมีทฤษฎีใหม่ปรากฏขึ้นอย่างต่อเนื่องที่ได้รับความสนใจคือการศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่

วิลเลียม พี โรบินสัน (Robinson 2002: 122 อ้างถึงใน รวีวรรณ มานะสุบิน 2547: 37-39) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำยุคใหม่ ดังต่อไปนี้ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าผู้นำต้องมีคุณสมบัติพื้นฐาน 3 ประการ คือ มีความฉลาดหรือมีสติปัญญา มีความชำนาญในงานหรือกิจการที่กำลังจะทำอย่างเพียงพอ และมีพันธะผูกพันในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ซึ่งแนวโน้มลักษณะองค์การในศตวรรษที่ 21 มี 3 ลักษณะสำคัญดังนี้

2.1 แนวโน้มลักษณะองค์การในศตวรรษที่ 21

2.1.1 Federated เป็นลักษณะขององค์การที่กระจายทั้งอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่หน่วยย่อยในองค์การ มีลักษณะเหมือนกับรัฐมอบอำนาจให้กับรัฐบาลสหพันธรัฐ โดยการถ่วงดุลอำนาจยังคงมีอยู่เพื่อให้ความร่วมมือ ไม่ใช่เพื่อควบคุมแต่มุ่งเน้นที่ความไว้วางใจ การพึ่งพากันและมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ลักษณะเช่นนี้จะช่วยเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามให้กลายเป็นผู้ร่วมมือกันในการทำงานเป็นหนึ่งในผู้ประสานงาน นักวางแผน ผู้สร้าง Vision ผู้กระตุ้นและสนับสนุน ลักษณะนี้จะช่วยแก้ปัญหาภายในองค์การ ได้ผลมากที่สุด เพราะมีความยืดหยุ่น ผสานไปพร้อม ๆ กับความแข็งแรง

2.1.2 Adaptive เป็นลักษณะของการปรับตัว เพื่อให้้องค์การอยู่รอด ้องค์การต้องปรับตัวเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และเศรษฐกิจ ทำอย่างไร ให้้องค์การได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.1.3 Connected เป็นลักษณะของการติดต่อเชื่อมโยงแบบเครือข่าย โดย้องค์การต่าง ๆ ต้องขยายการติดต่อให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อช่วยเชื่อมต่อข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกใน้องค์การและหน่วยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก้องค์การ

2.2 คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับศตวรรษที่ 21

2.2.1 มีความขัดแย้งในตนเองหรือมีความแปลกจากบุคคลอื่น (Paradoxical) หมายถึง มีบุคลิกลักษณะ 2 อย่างในคน ๆ เดียว กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความกลมกลืนกับบุคคลอื่น ๆ เคลื่อนไหวท่ามกลางบุคคลอื่น แต่ในขณะที่เดียวกันมีความสามารถที่จะแสดงถึงความเป็นผู้นำได้อย่างมั่นใจ พร้อมทั้งจะนำบุคคลอื่น ๆ ให้เต็มใจปฏิบัติตามได้โดยไม่ต้องใช้พลังอำนาจ

2.2.2 ให้ความรู้สึกที่มั่นคง (Secure) หมายถึง เป็นผู้ที่แสดงถึงความรู้สึกยินดีอย่างมากกับความสำเร็จของผู้ตามซึ่งแทบจะไม่สังเกตเห็นบทบาทอันมีค่ายิ่งของตนเองในความสำเร็จนั้น ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นบุคคลที่อยู่รอบข้างให้พยายามสร้างความมั่นคงกับตนเองด้วยความสำเร็จ ให้บุคคลเป็นผู้ประสบความสำเร็จอย่างถาวร

2.2.3 ความสามารถในการสื่อสาร (Communicative) ผู้นำจะต้องตระหนักว่าความเงียบเป็นสิ่งที่เป็นอันตราย และเข้าใจเป็นอย่างดีว่าการตัดสินใจที่ดีที่สุดจะต้องเกิดจากข้อมูลที่เพียงพอ และรู้ว่าการขาดข้อมูลหรือการไม่มีข้อมูลที่เพียงพอจะสะท้อนให้เห็นอะไร ได้บ้าง

2.2.4 แรงบันดาลใจ (Inspiring) ผู้นำจะต้องรู้ถึงจิตวิญญาณของตนเอง อะไรหรือสิ่งใดที่จะทำให้ผู้นำมีความสามารถในการรวบรวมจิตใจและสมองให้เป็นคำสั่งที่มีพลังอำนาจได้

2.2.5 ความมีคุณธรรม (Virtuous) ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ให้แก่ผู้ตามที่มอบความไว้วางใจให้

2.2.6 **รู้จักหวั่นไหวในการขับเคลื่อน (Driven and Rhythmic)** ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะหาช่องทางให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด มีชีวิตและการทำงานที่เจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จทั้งทางด้านส่วนตัวและอาชีพ

2.3 **ความแตกต่างระหว่างจิตวิญญาณ (Soul) ของผู้นำยุคใหม่กับความคิดจิตใจ (Mind) ของผู้บริหาร เซอร์โต และกรูมเมอร์ (Certo & Crummer อ้างถึงใน ชัชวาล โห้สงวน 2544: 28-29) ได้ทำการเปรียบเทียบ ดังตารางที่**

ตารางที่ 2.3 ความแตกต่างระหว่างจิตวิญญาณ(Soul) ของผู้นำยุคใหม่กับความคิดจิตใจ (Mind) ของผู้บริหาร

ผู้นำ	ผู้บริหาร
มีวิสัยทัศน์ (Visionary)	มีเหตุผล (Rational)
กระตือรือร้น (Passionate)	เป็นที่ปรึกษา (Consulting)
สร้างสรรค์ (Creative)	ยืนหยัด (Persistent)
ยืดหยุ่น (Flexible)	แก้ปัญหา (Problem Solving)
กระตุ้นเร้า (Inspiring)	จิตใจแข็งแกร่ง (Tough Minded)
นวัตกรรม (Innovative)	วิเคราะห์ (Analytical)
กล้าหาญ (Courageous)	สร้าง ประกอบ (Structured)
จินตนาการ (Imaginative)	สุขุมรอบคอบ (Deliberate)
ประสบการณ์ (Experimental)	เชื่อถือได้ (Authoritative)
เป็นอิสระ (Independent)	มีความสม่ำเสมอ (Stabilizing)

3. แนวคิด หลักการ เกี่ยวกับศูนย์สุขภาพชุมชน

3.1 ความหมายของศูนย์สุขภาพชุมชน

ณัฐวดี ศรีสง (2545: 14) ได้ให้ความหมายของ ศูนย์สุขภาพชุมชน (ศสช.) Primary Care Unit : PCU หมายถึง หน่วยบริการสุขภาพที่จัดตั้งขึ้น โดยมีอาคารสถานที่ บุคลากร วัสดุ ครุภัณฑ์ที่สมบูรณ์แบบ มีการจัดระบบการทำงานสนองต่อความต้องการของชุมชน และอยู่ใกล้บ้านใกล้ใจชุมชนมากที่สุด มีบุคลากรสาธารณสุขปฏิบัติหน้าที่เป็นหอประจำครอบครัวในชุมชนนั้น

ลำเรียง แหงกระโทก และรุจิรา มังคละศิริ (2545: 37) ได้ให้ความหมายของ ศูนย์สุขภาพชุมชน หมายถึง การจัดพื้นที่อาคาร (หรือจัดตั้งอาคารแยกต่างหากก็ได้) และมีองค์ประกอบบุคคล วัสดุสิ่งของและระบบทำงานเพื่อจัดบริการปฐมภูมิ (Primary Care)

สาวรีย์ สุระชาติ (2546: 9) ได้ให้ความหมายของ ศูนย์สุขภาพชุมชน หมายถึง หน่วยบริการปฐมภูมิ เป็นหน่วยบริการที่มีประชากรขึ้นทะเบียนที่ชัดเจนเป็นหน่วยบริการประจำตัว และจัดให้มีบริการแก่ประชาชนผู้มีสิทธิในระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้า เป็นหน่วยบริการที่จัดบริการสุขภาพทั่วไปครอบคลุมทั้งในด้านการรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรคและการฟื้นฟูสภาพ โดยเน้นการให้บริการประเภทผู้ป่วยนอก การให้บริการที่บ้านและชุมชน ไม่รวมบริการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

สำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (2547: 3) ได้ให้ความหมายของ ศูนย์สุขภาพชุมชน (Primary Care Unit) หมายถึง หน่วยบริการปฐมภูมิทางการแพทย์และสาธารณสุข ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดบริการตอบสนองต่อความจำเป็นทางด้านสุขภาพของประชาชนขั้นพื้นฐานมีความเชื่อมโยง ต่อเนื่องของกิจกรรมด้านสุขภาพในลักษณะองค์รวม ผสมผสาน ประชาชนเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวก และมีระบบการให้คำปรึกษาและส่งต่อ ทั้งนี้เพื่อการสร้างสุขภาพ การสร้างความเข้มแข็งให้แก่ประชาชนเพื่อป้องกันหรือลดปัญหาที่ป้องกันได้ทั้งทางกาย จิต สังคม โดยประชาชนมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า ศูนย์สุขภาพชุมชน หมายถึง สถานบริการสาธารณสุข ที่ให้บริการระดับปฐมภูมิ ซึ่งเกิดจากโครงสร้างเดิมที่เป็นสถานีอนามัย ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดบริการสนองต่อความจำเป็นทางด้านสุขภาพของประชาชนขั้นพื้นฐาน มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องของกิจกรรมด้านสุขภาพในลักษณะองค์รวม ผสมผสาน ด้านการป้องกันโรค รักษาพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพและการฟื้นฟูสภาพ

3.2 ความจำเป็นที่ต้องมีการจัดระบบบริการสุขภาพปฐมภูมิหรือศูนย์สุขภาพชุมชน

ความจำเป็นที่มุ่งเน้นการจัดระบบบริการสุขภาพปฐมภูมิหรือศูนย์สุขภาพชุมชน สำเร็จ
แห่งกระโทก และรุจิรา มังคละศิริ (2545) กล่าวไว้ดังนี้

3.2.1 ประชาชนไทยยังไม่ได้รับสิทธิของการมีสุขภาพดี ตามรัฐธรรมนูญแห่ง

ราชอาณาจักรไทยและตามร่างกรอบการปฏิรูประบบสุขภาพแห่งชาติในการที่รัฐต้องจัดบริการที่ดี
ที่สามารถเข้าถึงบริการได้อย่างเสมอภาค ทัวถึง เป็นธรรมและมีทางเลือก โดยบริการต้องมีคุณภาพ
มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เป็นบริการที่รู้จัก เข้าใจ และเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์
ของประชาชนผู้ใช้บริการ

3.2.2 ประชาชนมีความสามารถในการดูแลสุขภาพตนเองน้อย ครอบครัว/ชุมชน มี

ส่วนร่วมน้อยในการดูแลสุขภาพ จะเห็นได้จากแบบแผนการเจ็บป่วยที่สะท้อนให้เห็นว่า ประชาชน
ยังมีพฤติกรรมสุขภาพที่ไม่ถูกต้อง ในการปฏิรูปสุขภาพจึงปรับวิถีคิดเรื่องสุขภาพ โดยการพัฒนา
ศักยภาพและความสามารถให้บุคคลสามารถดูแลสุขภาพตนเองหรือครอบครัวได้ทั้งในภาวะปกติ
เจ็บป่วยเล็กน้อย และต้องเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน ให้รู้ เข้าใจ ตัดสินใจ
วางแผนและดำเนินกิจกรรมเพื่อการมีสุขภาพดีถ้วนหน้าอย่างยั่งยืน โดยการมีส่วนร่วมขององค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น และการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.2.3 ระบบสุขภาพมีความไม่เป็นธรรมและเข้าถึงยาก ในปัจจุบันการแก้ปัญหาความ

ไม่เป็นธรรม และการเข้าถึงบริการในระบบสุขภาพ คือ การสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า การ
จัดสรรงบประมาณสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ การมีการพัฒนาความสัมพันธ์ของเครือข่าย แบบมุ่ง
ผลลัพธ์ระบบสุขภาพ มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการปฐมภูมิ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริม
การมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตาม กำกับ ตรวจสอบ เพื่อความเป็นธรรมทางสุขภาพ

3.2.4 ระบบบริการสุขภาพยังไม่ได้คุณภาพ มาตรฐาน ทำให้ผู้รับบริการยัง ไม่ได้รับ

บริการที่ดี มีมาตรฐานรวมถึงรู้สึกไม่พึงพอใจ ในการปฏิรูประบบสุขภาพ หน่วยบริการจึงต้องมีการ
สร้างหลักประกันสุขภาพขึ้น โดยมีการกำหนดมาตรฐาน การดำเนินงาน การติดตาม ตรวจสอบ
กำกับ ประเมินผล โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพและมีองค์กรภายนอกตรวจสอบและรับรอง

3.2.5 ระบบบริการสุขภาพยังไม่มีประสิทธิภาพ คือ ยังไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มี

อย่างจำกัดให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด หรือมีคุณค่ามากที่สุด ระบบเดิมยังมุ่งเน้นซ่อมสุขภาพ
มากกว่าสร้างสุขภาพ ในกระแสปฏิรูปการให้บริการในศูนย์สุขภาพชุมชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
จึงควรมียุทธศาสตร์ในเรื่องระบบสุขภาพที่เน้นสร้างสุขภาพมากกว่าซ่อมสุขภาพ การสร้าง
หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า การกระจายอำนาจในระบบสุขภาพและการพัฒนาคุณภาพบริการให้
ได้มาตรฐาน

3.3 ลักษณะสำคัญของบริการศูนย์สุขภาพชุมชน

ศูนย์สุขภาพชุมชน มีบทบาทหน้าที่ในการดูแลสุขภาพ ที่เรียกว่า “การบริการแบบเบ็ดเสร็จ” (comprehensive care) ซึ่งมีผู้กำหนดลักษณะสำคัญของศูนย์สุขภาพชุมชนไว้ดังนี้

วิจิตร ศรีสุพรรณ และคณะ (2544: 35) ได้ศึกษา “รูปแบบการบริการสุขภาพ ระดับปฐมภูมิในชุมชน” สรุปได้ว่า ลักษณะของการบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิที่พึงประสงค์มีดังนี้

- 1) เป็นบริการที่อยู่ใกล้บ้าน ประชาชนเข้าถึง และ ใช้ประโยชน์ได้ง่ายอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง
 - 2) เป็นบริการที่จัดให้ประชาชนโดยมีการกำหนดพื้นที่ให้บริการชัดเจน
 - 3) เป็นบริการที่เสริมพลังอำนาจของบุคคล ครอบครัว และชุมชนให้สามารถพึ่งตนเองได้ในยามเจ็บป่วยได้
 - 4) เป็นบริการที่มีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานหรือเครือข่าย เพื่อการจัดการกับสุขภาพและความเจ็บป่วยในทุกมิติของปัญหา
 - 5) เป็นบริการด้านส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และความเจ็บป่วย การรักษาโรคเบื้องต้น การดูแลสุขภาพที่บ้านและการฟื้นฟูสมรรถภาพอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมแก่คนทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกวัย ในทุกภาวะสุขภาพ
 - 6) เป็นบริการที่เปิดโอกาสให้ประชาชน เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือองค์กรรูปแบบอื่น ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมเป็นเจ้าของ
 - 7) เป็นการบริการโดยผู้ประกอบวิชาชีพด้านสุขภาพ เช่น พยาบาล นักวิชาการสาธารณสุข แพทย์เวชปฏิบัติ เกษษกรในร้านขายยา ร่วมกับผู้ให้บริการแพทย์ภูมิปัญญาไทย
- สุพัตรา ศรีวิณิชชากร (2545: 8) ได้สรุปแนวคิด ลักษณะของศูนย์สุขภาพชุมชนดังนี้
- 1) เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านสุขภาพที่ผสมผสานทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค การรักษาและฟื้นฟูสภาพ โดยพิจารณาปัญหาอย่างเป็นองค์รวม
 - 2) เน้นบทบาทการให้บริการสุขภาพในเชิงรุกเพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการเพิ่มศักยภาพการพึ่งตนเองของประชาชน
 - 3) ร่วมดูแลสุขภาพกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อนป่วย ขณะป่วยและช่วงฟื้นฟูสภาพ พร้อมกับการจัดหาระบบข้อมูลของประชาชนตั้งแต่เกิดจนเสียชีวิต
 - 4) ทำหน้าที่ประสานกับหน่วยบริการอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริการที่ต่อเนื่องรอบด้าน อาทิ สถานพยาบาลเฉพาะด้านต่าง ๆ หน่วยงานสังคมสงเคราะห์ และหน่วยงานปกครองท้องถิ่น

3.4 บทบาทของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน

อุทัยวรรณ สุกิมานิล (2548: 133-136) ได้สรุป บทบาทของบุคลากรทั้งหมดในหน่วยบริการปฐมภูมิ คือร่วมกันทำงานเป็นทีมในการให้บริการที่ผสมผสานแก่ประชาชนใน ความรับผิดชอบ ซึ่งในทางปฏิบัติจริงควรมีการแบ่งบทบาทร่วมและบทบาทเฉพาะของบุคลากร แต่ละคน หรือแต่ละวิชาชีพ ตามพื้นฐานความรู้ความสามารถและความเป็นไปได้ในการทำงานจริง ได้แก่

3.4.1 แพทย์ มีความรับผิดชอบหลักในการกำกับคุณภาพทางการแพทย์ ทั้งด้านการ รักษา การดูแลส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรคพื้นฐานของหน่วยบริการ พัฒนาให้พยาบาล เจ้าหน้าที่ในหน่วยสามารถให้บริการแทนได้ตามมาตรฐานจนกระทั่งประชาชนยอมรับพยาบาล / เจ้าหน้าที่สามารถให้บริการแทนได้ในขอบเขตความสามารถค่อยๆปรับอย่างเหมาะสม มีบทบาท ช่วยสร้างศรัทธาให้แก่หน่วยบริการปฐมภูมิ รวมทั้งอาจให้บริการตรวจดูแลผู้ป่วยที่มีความซับซ้อน มากขึ้น

3.4.2 พยาบาลวิชาชีพ ในหน่วยบริการปฐมภูมิ มีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งของทีม ให้บริการสุขภาพและมีบทบาทรับผิดชอบหลักในด้านการพยาบาลของหน่วย รวมทั้งให้บริการทุก ด้านอย่างผสมผสาน ทั้งด้านการตรวจรักษาโรค และบริการส่งเสริมสุขภาพในสถานีนอนมัย พร้อมๆกับการออกไปเยี่ยมบ้าน ลงชุมชนดูแลสภาพพื้นที่ให้รู้จักชุมชน และสามารถร่วมให้บริการ ในชุมชนในระยะต่อไป และทำหน้าที่เป็นหมอประจำครอบครัวด้วย

3.4.3 นักวิชาการสาธารณสุข ลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์และ วินิจฉัยปัญหาทางวิชาการสาธารณสุข กำหนดนโยบาย การวางแผนและดำเนินงานวิชาการ สาธารณสุขตามแผน กำหนดระบบและวิธีการด้านนิเทศ ควบคุมติดตามผลและประเมินผลงาน สาธารณสุข และงานวิชาการสาธารณสุข ศึกษาค้นคว้า วิจัย ด้านวิชาการสาธารณสุข จัดการ ประชุมและอบรมด้านวิชาการสาธารณสุข เผยแพร่กิจกรรมทางวิชาการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ วิชาการการสาธารณสุข กำหนดจรรยาบรรณและสร้างมาตรฐานงานวิชาการสาธารณสุข และปฏิบัติ หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

3.4.4 เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ที่สถานีนอนมัย มีบทบาทหลักในการดำเนินงานให้บริการ ผสมผสานทุกด้านแก่ประชาชนในเขตรับผิดชอบ และมีบทบาทหลักในการประเมินสภาพชุมชน อย่างรอบด้านและทำหน้าที่เป็นหมอประจำครอบครัวด้วย

3.4.5 เจ้าหน้าที่ทันตสาธารณสุข สายงานนี้ครอบคลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ ปฏิบัติงานทันตสาธารณสุข ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือการให้บริการแก่ เด็กทุกวัย ผู้ป่วยและประชาชน โดยทั่วไปในการตรวจ ป้องกัน และบำบัดรักษาผู้ป่วยทางทันตกรรม

และโรคในช่องปาก ให้คำปรึกษาแนะนำและเผยแพร่ด้านการรักษาความสะอาด และสุขภาพของ ฟันและช่องปากแก่ผู้ป่วย นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และประชาชนโดยทั่วไป

3.4.6 เจ้าหน้าที่บริหารงานสาธารณสุข มีบทบาทหลักในการปฏิบัติงานในด้าน บริหารงานสาธารณสุขในฐานะหัวหน้าหน่วยบริการปฐมภูมิ ซึ่งจะทำงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับ การวางแผนงานสาธารณสุข การประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเกี่ยวกับการสาธารณสุข การเฝ้าระวังโรค การวางแผนการให้บริการสาธารณสุข เช่น การส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมโรค การรักษาพยาบาล และฟื้นฟูสุขภาพ ฯลฯ การฝึกอบรม การสุศึกษา การประสานงาน และ สนับสนุนการวางแผนทุกระดับ การวางแผนนิเทศงาน ติดตามและประเมินผลงาน การจัดรูปแบบ ปรับปรุงองค์การ การวางแผนกำลังคนและจัดหางบประมาณในการดำเนินงานสาธารณสุขและ บริหารทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานสาธารณสุข การรวบรวมแผนหน่วยงานย่อย และ การกระจายแผนงานสำหรับหน่วยปฏิบัติงานต่าง ๆ การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องเพื่อให้แผนงานการสาธารณสุขบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตลอดจนการจัดให้มีและ สนับสนุนการกำหนดนโยบายสาธารณสุข สนับสนุนและดำเนินการในการศึกษาวิจัยค้นคว้าเพื่อ พัฒนามาตรฐานงานและกลวิธีในการดำเนินงานสาธารณสุข และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับ งานสาธารณสุข

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

แฉล้ม บุญสนอง (2539: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้า สถานือนามัยกับประสิทธิผลงานสาธารณสุขในจังหวัดสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าสถานี อามัยมีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ โดยคุณลักษณะของผู้นำ ตามความคิดเห็นของหัวหน้า สถานือนามัย กับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ มีประสิทธิผลงานสาธารณสุขในระดับดีเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 46.8 และ พบว่าสามารถใช้ภาวะผู้นำ ทำนายประสิทธิผลงานสาธารณสุขได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถพยากรณ์ความผันแปร ของประสิทธิผลงานสาธารณสุขได้ ร้อยละ 9.6 ($R^2=0.096$)

พิชญา ศรีเกลื่อนใจ (2539: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำและความสามารถในการบริหารงานตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข พบว่า แบบของผู้นำส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบประสิทธิผลสูงร้อยละ 56.5 ที่เหลือเป็นผู้นำประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 43.5 โดยแบบผู้นำประสิทธิผลสูงประกอบด้วย นักพัฒนา ผู้ยึดระเบียบ นักบริหารและ

ผู้เผด็จการอย่างมีศิลปะ ตามลำดับ ส่วนแบบผู้นำมีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย นักบุญ ผู้ละทิ้ง ผู้ประนีประนอมและผู้เผด็จการ ตามลำดับ

วีระ คิมัน (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สาธารณสุขระดับตำบลกับแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีนอนามัย พบว่าแบบภาวะผู้นำของ หัวหน้าสถานีนอนามัย ส่วนใหญ่เป็นแบบมุ่งงานสูง- มุ่งสัมพันธ์สูง ถึงร้อยละ 85.05 และแบบภาวะ ผู้นำของหัวหน้าสถานีนอนามัยแตกต่างกันจะทำให้ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขแตกต่างกัน โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสูง-มุ่งสัมพันธ์สูงจะทำให้ระดับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขสูงที่สุด

เมทินี จิตรอ่อนน้อย (2542: ง-จ) ศึกษา ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเอง และตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ แตกต่างกัน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำของตนเอง สูงกว่าพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาล ประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาล ประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นงลักษณ์ สววจริญ (2543: ง) ศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานของ หัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน เขต 1 พบว่า หัวหน้าพยาบาลส่วนใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบ ปรีกษาหรือ หัวหน้าพยาบาลที่ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานแตกต่างกัน จะมีประสิทธิผลใน การบริหารงานแตกต่างกัน และหัวหน้าพยาบาลที่ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีประสิทธิผลใน การบริหารงานสูงสุด

อรุณี สังขพานิช (2543: 103) ศึกษา ภาวะผู้นำและการปฏิบัติงานในหน้าที่การ บริหารงานของสาธารณสุขอำเภอเขต 2 พบว่า สาธารณสุขอำเภอที่มีภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผล ต่างกัน (สูง-ต่ำ) มีระดับการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานของสาธารณสุขอำเภอ ไม่แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนภาวะผู้นำแบบยึดระเบียบและนักพัฒนา มีระดับการ ปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บุญยงค์ ใจลำปาง (2544: 64-71) ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำ ของประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูและผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงรายได้ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบ 1 มุ่งการ เปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความรอบรู้ การเป็นผู้มีบารมี การมีความยืดหยุ่น การเห็นการณ์ไกล การมีแรงคลใจ และ ความน่าศรัทธา องค์ประกอบ 2 มุ่งเป็นผู้ให้ ประกอบด้วย การให้การ

สนับสนุน ความใจกว้าง ความร่วมมือ การเป็นผู้ฟังที่ดี การมีใจเป็นธรรม และ การควบคุมตัวเอง
องค์ประกอบ 3 มุ่งสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความมีอิสระ การมีจินตนาการ
และ การเป็นผู้มีอารมณ์ดี องค์ประกอบ 4 มุ่งจริยธรรม ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความเฉลียว
ฉลาด ความกล้าหาญ ความสามารถ การตรงไปตรงมา และ ความเป็นผู้ใหญ่ องค์ประกอบ 5 มุ่ง
ประสานสัมพันธ์ ประกอบด้วย ความจงรักภักดี ความมุ่งมั่น และความเอาใจใส่

เบญจพร แก้วมีศรี (2545: 157-159) ได้ศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละ
บทบาทมี จำนวน 40 คุณลักษณะ ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ มีศิลปะและทักษะในการบริหาร มี
มนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่น ได้ สามารถสื่อถ่ายทอดความคิด
และความหมาย ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ มีความรับผิดชอบสูง พัฒนาการตนเองอยู่เสมอ
มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญาและไหวพริบดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการ
ปฏิบัติงาน ใจคอหนักแน่นมั่นคงควบคุมอารมณ์ได้ เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ
บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน มีและ
ใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย ซื่อสัตย์
ยุติธรรมเสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและ
ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ สุขภาพและบุคลิกภาพดี ยกย่องให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ใจกว้างเปิดเผย และจริงใจ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ เป็นที่ศรัทธา
ของบุคคลทั่วไป สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง พร้อมทั้งจะเผชิญและสามารถบริหาร
ความขัดแย้ง อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือ
ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น มีลักษณะประนีประนอม คำนึงถึงมาตรฐาน
ในการปฏิบัติงาน มีวินัย เชื้อมั่นและมั่นใจในตนเอง จงรักภักดีต่อองค์กร คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว
มีชีวิตชีวา ร่าเริงแจ่มใส สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้ มีทักษะในการ
วิพากษ์วิจารณ์ เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้
อำนาจอย่างเหมาะสม รู้จุดอ่อนของตนเอง มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย และเด็ดขาด
กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล

เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานนท์ (2545: 77-79) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน
มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าโดยภาพรวม
ของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป บุคลากรในโรงเรียนเห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม
สามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำในเชิง อุดมคติ
เชิงจริงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ เชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคลเป็น

บางครั้ง ขณะที่ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหาร ได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็น บางครั้งถึงบ่อยครั้ง ส่วนครูอาจารย์ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ปฏิบัตินาน ๆ ครั้งถึงบางครั้ง ส่วน ภาพรวมของภาวะผู้นำแบบการจัดการ บุคลากร ใน โรงเรียนเห็นว่า ผู้บริหาร ได้แสดงออก หรือ ปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำให้รางวัลต่อผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของผู้ร่วมงานนาน ๆ ครั้ง ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าบ่อยครั้ง สำหรับผู้นำแบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อการ ปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามความคาดหวังส่วนภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ บุคลากร ใน โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ได้แสดงออกและ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ขณะที่ความพยายามในการทำให้เกิดงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการ สร้างความพึงพอใจในงาน บุคลากร ใน โรงเรียน และครู อาจารย์ ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหาร ได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าผู้บริหาร ได้ แสดงออกหรือปฏิบัติเสมอ

สินินทร จันทร์ผง (2546: 61-63) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน พบว่า ในภาพรวมแล้วครู ผู้สอน และ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน มีภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้าน มนุษย์ ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม มากทุกด้าน จากการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสม พบว่าคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ สำคัญคือ การมีคุณธรรม จริยธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดีมี ความรู้ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ทันสมัย เป็นผู้นำ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กระตือรือร้น มี ความเสียสละและมีบุคลิกภาพดี ส่วนคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ควรให้ความสำคัญในเรื่องการติดตามการปฏิบัติงานการประเมินผล การวางแผนการทำงาน การ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม มีการพัฒนาตนเอง มีการกระจาย อำนาจ ให้ความเสมอภาคทำงานเป็นทีม ให้ขวัญกำลังใจนำเทคนิคมาใช้ในการบริหารและ ปฏิบัติงานมีการประสานงาน และทันต่อเหตุการณ์

สัญญา แก้วลาน (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาแบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ บริหารของหัวหน้าสถานोनามัยในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า แบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานोनามัย ในจังหวัดร้อยเอ็ด เป็นแบบประชาธิปไตย:แบบเผด็จการ:แบบเสรีนิยม ในสัดส่วน คือ 1.5: 1.3: 1 ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารพบว่าในภาพรวมการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารส่วนใหญ่อยู่ใน ระดับสูง ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ บริหารพบว่าในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างแบบ

ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหาร พบว่าในภาพรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รวีวรรณ มานะสุบิน (2547: 97) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ของพนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบคุณลักษณะ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตลักษณะพื้นฐานของบุคลิกภาพ ประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน อบอุ่นเอื้ออารี มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด รู้จักตนเอง ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ มีการควบคุมภายในตนเอง กล้าหาญ มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการสื่อสาร ด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย แรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ มีความมุ่งมั่น ด้านวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย มีความรู้ในงาน มีความสามารถในด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล เปิดรับต่อประสบการณ์ใหม่ ด้านมุ่งเน้นจริยธรรม ประกอบด้วย การใช้เหตุผลทางจริยธรรม ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน ด้านการมีอิทธิพลในการนำกลุ่ม และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

อัญชัญ เค็มกระโทก (2547: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 68.2 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหาร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่าหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง มีการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารสูงเป็น 1.9 เท่า ของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ (95 % CI: 0.4-7.8)

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ยุคก่อนที่ผ่านมา ทีด (Tead 1935: 83 อ้างถึงในของชุต เกษสาคร 2541: 49) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและสรุปไว้ 10 ประการ ดังนี้

- 1) มีกำลังกายและกำลังของระบบประสาทดี (Physical and Nervous energy)
- 2) ตระหนักในเป้าหมาย (A sense of purpose and direction)
- 3) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
- 4) มีความเป็นมิตรและความรักใคร่ (Friendliness and Affection)
- 5) มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Integrity)
- 6) มีความรอบรู้หรือเจ้าความคิด (Technical mastery)
- 7) มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)

- 8) มีไหวพริบปัญญาดี (Intelligence)
- 9) มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ (Teaching skill)
- 10) ความน่าศรัทธา (Faith)

ในยุคต่อมา รอสตันบาค และคณะ (Rosonbach. and others 1989: 54-55. อ้างถึงใน
ขงยุทธ เกษสาคร 2541: 50-51) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่มีคุณภาพ โดย สรุปดังนี้

- 1) รู้จักตัวเอง เชื่อมั่นตัวเอง (Self Knowledge, Self – confidence)
- 2) มีวิสัยทัศน์ (Vision)
- 3) ฉลาดหลักแหลมและมีวิจารณญาณ (Intelligence, Wisdom, Judgment)
- 4) มีความสามารถในการเรียนรู้และรับสิ่งใหม่ ๆ (Learning / Renewal)
- 5) เปิดกว้างต่อโลก (World mindedness / A sense of History and Breadth)
- 6) เข้าร่วมและมีส่วนสร้างสรรค์สังคม (Condition building / Social architecture)
- 7) อุดมกตัญญู อดทน กล้าหาญ กระตือรือร้น(Energy, Tenacity, Courage, Enthusiasm)
- 8) ซื่อสัตย์สุจริต เหนียวแน่น (Character, Integrity / intellectual honesty)
- 9) กล้าเสี่ยง เป็นนักลงทุน (Risk-taking / Entrepreneurship)
- 10) มีความสามารถในการสื่อสาร การโน้มน้าว เป็นนักฟังที่ดี (An ability to communication, Persuade / Listen)
- 11) เข้าใจธรรมชาติของอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority)
- 12) มุ่งมั่นที่จะสัมฤทธิ์ผล (The ability to concentrate on achieving goals and results)
- 13) เป็นผู้มีอารมณ์ขันรอบรู้ ยืดหยุ่น (A sense of humor, Perspective, Flexibility)

การศึกษาจากผลการวิจัยที่ คูซ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner 1995: 29) ได้เริ่ม
งานวิจัยในตอนต้นทศวรรษ 1980 จนถึงปี 1995 โดยการสำรวจผู้บริหารหลายพันคนทั้งจาก
หน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชน โดยตั้งคำถามแบบเปิดถึงลักษณะส่วนบุคคลหรือคุณลักษณะ
ได้รับการตอบดังตารางที่แสดงให้เห็นต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 แสดงคุณลักษณะของผู้นำที่น่าเลื่อมใส

คุณลักษณะ	ผู้ตอบแบบสอบถามปี 1995 (ร้อยละ)	ผู้ตอบแบบสอบถามปี 1987 (ร้อยละ)
ซื่อสัตย์	88	83
เล็งเห็นการณ์ไกล	75	62
มีแรงคลใจ	68	58
ความสามารถ	63	67
มีใจเป็นธรรม	49	40
ให้การสนับสนุน	41	32
ใจกว้าง	40	37
เฉลียวฉลาด	40	43
ตรงไปตรงมา	33	34
การเป็นผู้ฟังพาได้	32	32
กล้าหาญ	29	27
ความร่วมมือ	28	25
มีจินตนาการ	28	34
ความเอาใจใส่	23	26
ความมุ่งมั่น	17	20
ความเป็นผู้ใหญ่	13	23
ความทะเยอทะยาน	13	21
ความจงรักภักดี	11	11
การควบคุมตัวเอง	5	13
มีอิสระ	5	10

ผลการสำรวจดังที่แสดงอยู่ในตารางที่ 2.4 ยังคงคล้ายคลึงกันตลอดระยะเวลาของการสำรวจซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคคลผู้หนึ่งจะต้องผ่านการทดสอบหลายครั้ง ก่อนที่บุคคลอื่นจะเต็มใจยกตำแหน่ง “ผู้นำ” ให้ ผลการศึกษาและความสัมพันธ์เกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีต่อข้อพึงปฏิบัติขั้นพื้นฐาน 5 ประการแรก แสดงให้ทราบว่าคนส่วนใหญ่จะเลื่อมใสและยินดีเดินตามผู้นำซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้ ซื่อสัตย์ เล็งเห็นการณ์ไกล มีแรงคลใจ มีความสามารถและมีใจเป็นธรรม

การวิเคราะห์กรณีตัวอย่างและการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ได้ค้นพบข้อพึงปฏิบัติ ขั้นพื้นฐาน 5 ประการ ซึ่งทำให้ผู้นำได้รับสิ่งที่คืออยู่เสมอและนำสู่แบบจำลองของการมีภาวะผู้นำ โดยพบว่าผู้นำเหล่านั้นสามารถทำในสิ่งต่อไปนี้

1) ทำทหายกระบวนการ ผู้นำคือคนกล้าได้กล้าเสีย ทำทหายสิ่งที่มืออยู่เดิม ผู้นำคือผู้บุกเบิก หรือเป็นคนที่มีความเต็มใจที่จะก้าวไปสู่สิ่งที่ยังไม่รู้ มีความเต็มใจที่จะรับความเสี่ยงที่จะสร้างสรรค์ สิ่งใหม่และทดลองทำเพื่อค้นหาวิธีใหม่

2) มีแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความผูกพัน ในการ ชักชวนให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์หนึ่ง ๆ ด้วยนั้น ผู้นำจะต้องสร้างแรงคลใจให้เกิดความหวังและ ความฝันแก่ผู้ตาม และทำให้ผู้ตามสามารถมองเห็นความเป็นไปได้ที่น่าตื่นเต้นในสิ่งที่เกิดขึ้นใน อนาคตผู้นำจะต้องหล่อหลอมจุดมุ่งหมายให้เป็นหนึ่งเดียวโดยการแสดงให้ผู้ตามเห็นว่า ความฝัน เช่นนั้นจะเป็นประโยชน์ร่วมกันของทุกคนได้อย่างไร

3) ให้อำนาจผู้ตามในการปฏิบัติ องค์กรประกอบแห่งความสำเร็จที่จำเป็นของผู้นำการมี ทิมงาน ความไว้วางใจ และการมอบอำนาจ ความสามารถของผู้นำในการช่วยให้ผู้ตามมี ความสามารถในการปฏิบัติงาน คือสิ่งจำเป็นที่ต้องมีอยู่ในตัวผู้นำทุกคนและจากจุดที่ได้เปรียบของ ผู้ร่วมงานสิ่งนี้เป็นข้อพึงปฏิบัติที่สำคัญมากที่สุดของข้อพึงปฏิบัติ 5 ประการสำหรับผู้นำ

4) จำลองวิถีทาง ผู้นำจะต้องเป็นผู้บุกเบิก จัดทำตัวอย่างและสร้างความผูกพันโดยผ่าน การปฏิบัติงานประจำวันที่เกิดความก้าวหน้าและมีศักยภาพในการเคลื่อนไหว สิ่งแรกที่ต้องทำคือ การมีหลักการนำทางที่ชัดเจน การทำงานหนักและการยืนหยัดอย่างหนักแน่น ทั้งนี้ผู้นำต้องมี แผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า มีการวัดผลดำเนินงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับควบคุมรายจ่ายให้อยู่ ในงบประมาณควบคุมการดำเนินงาน โครงการให้เสร็จทันกำหนดและคัดแปลงแก้ไขการปฏิบัติ

5) บำรุงขวัญและกำลังใจ ผู้นำต้องส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ตามให้เดินหน้า ต่อไป ผู้นำจะต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามว่าจะได้รับรางวัลตอบแทนถ้าหากผลงานของตน บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งนี้ไม่เพียงแต่การบำรุงขวัญและกำลังใจผู้อื่นเท่านั้นที่ผู้นำต้องทำ แต่ต้องบำรุงขวัญและกำลังใจตนเองด้วย

ข้อพึงปฏิบัติขั้นพื้นฐานทั้ง 5 ข้อของภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้น คือพฤติกรรมที่ สามารถใช้เป็นประโยชน์ในฐานะที่เป็นพื้นฐาน สำหรับการเรียนรู้ที่จะนำผู้อื่น เรียกว่า “ข้อพึงระ 10 ประการของภาวะผู้นำ” ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับวิธีการซึ่งผู้นำใช้ในการสร้างผลงานที่เลิศใน องค์กร ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.5 ข้อพันธะ 10 ประการของภาวะผู้นำ

ข้อพึงปฏิบัติ	ข้อพันธะ
การทำทายกระบวนการ บริหาร	1. ค้นหา โอกาสที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง การเติบโต การสร้างสรรคสิ่งใหม่ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น
แรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม	2. ทดลอง ขอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
	3. สร้างวิสัยทัศน์ ในการยกระดับอนาคตให้สูงขึ้นและดีขึ้น
	4. ชักนำผู้ร่วมงานให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม โดยการดึงดูดใจด้วยค่านิยม ผลประโยชน์ ความหวัง และความฝันของผู้ร่วมงาน
ให้อำนาจผู้ตาม ในการปฏิบัติ	5. สนับสนุน ความร่วมมือ โดยการส่งเสริมเป้าหมายและสร้างความ ไว้วางใจ
	6. เสริมความเข้มแข็ง ของผู้ตาม โดยการกระจายอำนาจออกไป การ ให้ทางเลือก การพัฒนาขีดความสามารถการมอบหมายภารกิจสำคัญ และการให้ความสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม
จำลองวิถีทาง	7. สร้างตัวอย่าง โดยการแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่สอดคล้องกับคุณค่า เฉพาะกิจ
	8. บรรลุความสำเร็จที่ละน้อยที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และสร้างข้อผูกมัดขึ้น
บำรุงขวัญและกำลังใจ	9. ขอมรับการมีส่วนร่วมของผู้ตามแต่ละคนในความสำเร็จของทุก โครงการ
	10. หลอดความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

จากการศึกษา แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มี
ประสิทธิผล สามารถประมวลได้เป็นตัวแปรที่สำคัญดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

ตัวแปร	แนวคิด									
	Stogdill (1974)	John P. Kotter (1990)	Quinn, R.E. et al (1990)	Stephen R. Covey (1990)	Raymond Cattell (2006)	ชงอุทท เกษสาคร (2541)	อานันท์ ปุณยานุช (2542)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2544)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	วิวัฒน์ มานะสุบิน (2547)
บุคลิกภาพ	✓			✓		✓			✓	✓
ความกระตือรือร้น	✓			✓	✓				✓	✓
ความเชื่อมั่นในตัวเอง	✓			✓			✓		✓	✓
การตระหนักรู้ตนเอง	✓			✓					✓	✓
การมองโลกในแง่ดี			✓	✓						
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓
การคิดวิเคราะห์	✓			✓						
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง				✓		✓				✓
การตัดสินใจ			✓	✓		✓		✓		
คุณธรรม	✓			✓			✓			✓
จริยธรรม	✓			✓			✓		✓	✓
ความซื่อสัตย์	✓			✓			✓			
การถ่ายทอด	✓		✓			✓				✓
การนำเสนอ	✓		✓			✓				
การยอมรับและเข้าใจผู้อื่น			✓	✓						
ความใจกว้าง	✓			✓						
ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น			✓	✓	✓				✓	✓
การทำงานเป็นทีม			✓	✓	✓	✓				
ความรักองค์การ				✓		✓		✓		
การคิดแบบชนะ/ชนะ				✓						
การมีวิสัยทัศน์				✓		✓	✓	✓		✓
การจัดทำแผน		✓	✓			✓		✓		
การบริหารแผน		✓				✓		✓		
การมอบหมายงาน		✓	✓					✓		
การจัดการความรู้	✓							✓		
การกระตุ้นปัญญา			✓					✓		
การนำองค์การ		✓					✓	✓		✓
การกระตุ้นจิตใจ			✓	✓	✓			✓		✓
ความยืดหยุ่น						✓		✓		✓
การประสานงาน	✓		✓	✓				✓		
การกำกับตรวจสอบ		✓	✓					✓		
ความเสมอภาค					✓	✓		✓		
การบริหารความขัดแย้ง			✓	✓		✓		✓		
การติดตามประเมินผล		✓						✓		

จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวข้างต้น การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟน อาร์ โคเวย์ (Covey 1990: 15-44) โดยใช้ประเด็นการศึกษาของ Stogdill (1974 อ้างถึงในจุมพล หนิมพานิช 2537: 98) John P. Kotter (1990) Quinn, R.E. et al (1990 อ้างถึงใน ทองหล่อ เศษไทย 2545: 67-69) Raymond Cattell (2006) ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 49-51) อานันท์ ปัญญาารชุน (2542) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) และรวีวรรณ มานะสุบิน (2547: 97) ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปแบ่งคุณลักษณะผู้นำออกเป็น 3 มิติ คือ มิติคุณลักษณะภาวะผู้นำส่วนบุคคล มิติคุณลักษณะภาวะผู้นำทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมิติคุณลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหาร ดังนั้นคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดลพบุรี สามารถขยายความได้ ดังนี้

1) **คุณลักษณะภาวะผู้นำส่วนบุคคล (Personal Leadership Traits)** ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

(1) **ด้านบุคลิกภาพ** หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกทางกาย รวมถึง การควบคุมอารมณ์ จิตใจ ที่ส่งผลต่อการแสดงออกทางกาย วาจา ในลักษณะที่ทำให้บุคคลรอบข้างเกิดความประทับใจ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ บุคลิกภาพ ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่นในตัวเอง การตระหนักรู้ตนเอง และการมองโลกในแง่ดี

(2) **ด้านความรู้ความสามารถ** หมายถึง ความสามารถในการค้นคว้าพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง จนเกิดความเชี่ยวชาญในเฉพาะเรื่องหลายเรื่อง จนกระทั่งสามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถนั้นแก่ผู้อื่น หรือใช้ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และการตัดสินใจ

(3) **ด้านคุณธรรมและจริยธรรม** หมายถึง ความสามารถในการประพฤติปฏิบัติตนตามบรรทัดฐานอันดีงามของสังคมอย่างคงเส้นคงวา มีองค์ประกอบดังนี้ คุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์

2) **คุณลักษณะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Leadership Traits)** ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

(1) **ด้านการสื่อสาร** หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ ถ่ายทอดเผยแพร่ แนวความคิด และโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียนและการนำเสนอ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีองค์ประกอบดังนี้ การถ่ายทอด และการนำเสนอ

(2) **ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ประสานงานสร้าง

ความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น รวมทั้งเต็มใจในการให้ความช่วยเหลือและการบริการผู้มาติดต่อ มี
องค์ประกอบดังนี้ การยอมรับและเข้าใจผู้อื่น ความใจกว้าง และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

(3) **ด้านการสร้างและพัฒนาทีมงาน** หมายถึง ความสามารถในการสร้าง
ความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่น ความรู้ความสามารถของทีมงานให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ
มีองค์ประกอบดังนี้ การทำงานเป็นทีม ความรักองค์การ และการคิดแบบชนะ/ชนะ

3) **คุณลักษณะทางการบริหาร (Management Leadership Traits)** ประกอบด้วย 4
ด้าน คือ

(1) **ด้านการวางแผน** หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทางไปสู่
วิสัยทัศน์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก อย่างรอบคอบและรอบด้าน
กระบวนการ การกำหนดแนวทาง วิธีทางที่จะปฏิบัติโดยมีการตั้งเป้าหมาย การกำหนด
วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมี
ประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ การจัดทำแผน และการบริหารแผน

(2) **ด้านการจัดองค์การ** หมายถึง การกำหนดกฎ ระเบียบ แบบแผน กำหนด
บุคคล ทรัพยากรสนับสนุน ขอบเขตหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้
บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพที่ดี มีองค์ประกอบดังนี้ การมอบหมายงาน การจัดการ
ความรู้ และการกระตุ้นปัญญา

(3) **ด้านการอำนวยการ** หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำ การสั่งการ
การชี้แนะและตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การประสานงาน การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตลอดจน
การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย
มีองค์ประกอบดังนี้ การนำองค์การ การกระตุ้นจูงใจ ความยืดหยุ่น และการประสานงาน

(4) **ด้านการควบคุมกำกับ** หมายถึง ความสามารถในการกำกับ ควบคุม การ
ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ มี
องค์ประกอบดังนี้ การกำกับตรวจสอบ ความเสมอภาค การบริหารความขัดแย้ง และการติดตาม
ประเมินผล